



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

COMPETÊNCIAS DE RH

UM ESTUDO SOBRE MODELO DE COMPETÊNCIAS DE GRADUADOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Ana Cristina Gonçalves nº 50027697

UC: Projeto de Dissertação
Docente: Doutora Diana Dias
Ano letivo 2014/2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação nomeadamente:

À Professora Doutora Diana Dias pela orientação e disponibilidade evidenciada durante toda a elaboração do projeto e execução da dissertação.

A todos os Professores que me têm acompanhado nesta aventura académica pelas palavras encorajadoras e de confiança transmitidas ao longo do Mestrado.

À Doutora Sónia Gonçalves pelo acolhimento, simpatia e colaboração prestada no sentido da compreensão dos dados através dos processos de análise de dados.

Ao meu marido Carlos, ao meu pai, à minha irmã, aos meus filhos Catarina e João, que me apoiam e incentivam diariamente na perseguição dos meus sonhos.

E em último pela memória da minha mãe que me tem acompanhado em todos os momentos importantes da minha vida.

Índice

Resumo	1
<i>Abstract</i>	1
Introdução	1
I. O ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS	2
1. A missão do Ensino Superior.	2
1.1. Caracterização do Ensino Superior Português.....	2
1.2. A reforma do Ensino Superior Português.....	3
1.2.1. O Processo de Bolonha.....	4
1.3. Descritores de Dublin.	5
II. COMPETÊNCIA.....	7
2. Projeto Tuning Educational Structures in Europe	8
III. MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS DE RH	10
3. Modelos de competências.....	10
3.1. Human Resource Competency Study	10
3.2. World Federation of Personnel Management Associations.	15
3.3. Society of Human Resource Management (SHRM).	16
IV. METODOLOGIA.....	19
4. Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica	19
4.1. Construção do modelo.	20
4.2. Opção metodológica.	21
4.2.1. Fundamentação da estrutura da amostra.	23
4.2.2. Recolha de dados.....	24
4.2.3. Procedimento de tratamento dos dados.....	24
V. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
5. Apresentação dos resultados.....	26
5.1. Amostra.	26
5.2. Apresentação dos resultados referentes ao Plano de Análise A	26
5.3. Apresentação dos resultados referentes ao Plano de Análise B	29
5.3.4. Apresentação dos resultados referentes ao Grupo II do questionário	29
5.3.5. Apresentação dos resultados referentes ao Grupo I do questionário.....	30
5.4. Apresentação dos resultados referentes ao Plano de Análise C	33
VI. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO	34
Bibliografia.....	37

Índice de figuras

Figura 1	13
Figura 2	13
Figura 3	14
Figura 4	16
Figura 5	18
Figura 6	21
<i>Figura 7</i>	31
<i>Figura 8</i>	33

Índice de gráficos

Gráfico 1.....	27
Gráfico 2.....	27
Gráfico 3.....	28
Gráfico 4.....	29
Gráfico 5.....	29
Gráfico 6.....	30
Gráfico 7.....	32
Gráfico 8.....	32
Gráfico 9.....	34
Gráfico 10.....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1	31
----------------	----

Resumo

Este estudo pretende assumir como objetivo principal a identificação de quais as competências que as instituições do ensino superior (IES) português dizem estar a promover junto dos graduados do primeiro ciclo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e perceber se estas estão alinhadas com as necessidades e procura do mercado e com o mais recente modelo de competências para profissionais de Recursos Humanos (RH) da Society of Human Resource Management (SHRM), e em particular, com o nível de proficiência identificado para o nível inicial da carreira de GRH - *Early level*.

Na revisão da literatura realizada sobre competências de profissionais de RH, constata-se a inexistência de estudos científicos que englobem Portugal, particularmente as competências requeridas para o nível inicial da carreira em GRH, pelo que consideramos que o nosso estudo é pertinente e pode produzir conhecimento científico relevante nesta área de conhecimento, podendo promover igualmente o desenvolvimento organizacional. Para atingir o objetivo proposto desenvolvemos o presente estudo em duas vertentes distintas. Num primeiro momento, um estudo preliminar exploratório, de tipo qualitativo, através da análise e comparação documental, nomeadamente: (i) modelo de competências para profissionais de RH da SHRM e (ii) objetivos de aprendizagem das IES para o primeiro ciclo de estudos, recolhidos junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Num segundo momento procedemos a (iii) um inquérito junto de profissionais de RH com experiência em recrutamento e seleção, para obter as suas perceções relativamente à importância das competências elencadas no modelo de competências da SHRM, e saber a sua perceção quanto ao reconhecimento dessas competências nos graduados de Gestão de Recursos Humanos.

Os resultados permitiram validar a existência do alinhamento entre as competências que os graduados em GRH do primeiro ciclo do ensino superior português revelam possuir, as competências que a Academia refere promover e desenvolver junto desses estudantes, as competências que os recrutadores procuram e o recente modelo de competências para profissionais de gestão de recursos humanos da Society of Human Resource Management (SHRM).

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, competências, modelo de competências, ensino superior, *learning outcomes*

Abstract

The purpose of this study is to investigate which are the competencies that Portuguese higher education institutions say they are promoting among the graduates of the first and second cycles of Human resources management (HRM) programmes and perceive if these are aligned with the latest model of competences for Human Resources (HR) professionals of the Society of Human Resource Management (SHRM), in particular the competencies identified for the initial level of the human resource management (Early level) in order to contribute for the successful integration of graduates in the labour market in their specialization area.

In consulted literature review regarding competencies for HR professionals we have found a lack in scientific studies covering Portugal and focusing, particularly, the competencies required for the initial level of HRM career, so we believe that our study is pertinent and can produce relevant scientific knowledge in this area.

To achieve the objective we have developed this study in two distinct moments. At first, a preliminary exploratory study, qualitative type, through documents analysis and comparison: (i) SHRM HR competencies model and (ii) competences higher education institutes reveals as learning objectives for the first cycle of studies collected from the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education - A3ES. Secondly we have (iii) surveyed HR professionals with experience in selection and recruitment, in order to get their perceptions concerning the importance of the skills listed in the SHRM competency model, and know their perception in the recognition of these competences in HRM graduates.

The results validate the existence of an alignment between the skills that HRM Portuguese graduates of higher education first cycle reveals, the skills Academy refers to promote and develop near its students, the skills that recruiters look for and the recent HR competencies model of the Society of Human Resource Management (SHRM).

Key-words: Human resource management, skills, competencies model, higher education, learning outcomes

Introdução

A pertinência do presente estudo baseia-se na relevância cada vez maior que a função Gestão de Recursos Humanos deve ter, no seio das organizações pelo seu contributo para a criação de valor e para a sustentabilidade e sucesso do negócio.

Até aos anos 80, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) era considerada uma função meramente administrativa, tradicionalmente designada como Gestão de Pessoal e geralmente integrada no Departamento Administrativo-Financeiro. O âmbito das tarefas dos profissionais iam pouco mais além do que as atividades associadas aos cálculos das remunerações, manter atualizada a folha de cadastro individual incluindo a contagem dos anos de trabalho por causa das diuturnidades¹ e controlar o calendário laboral - os célebres 3 F's: Faltas, Feriados e Férias. Nos finais dos anos 80, início dos anos 90, começou-se a discutir, a nível académico, o papel da GRH nas organizações. De acordo com Kesler (1995) autores como Fulmer (1990), Galbraith (1992) e Ulrich (1992), defendem que a função RH deveria assumir uma posição distinta no seio das organizações, tornando-se a «mão direita» na implementação das estratégias, tornando as organizações mais competitivas, por exemplo através da alavancagem do talento.

Hoje, apesar de se sentir alguma resistência em abandonar, em absoluto, a associação da expressão Recursos Humanos, discute-se a função RH como sendo o Capital mais importante das organizações, sendo o fator diferenciador e potenciador de sucesso num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Este percurso pode ser identificado, em Portugal, fazendo-se o paralelismo com a evolução da nomenclatura utilizada na denominação social da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas – APG. Fundada em outubro de 1964 sob a designação de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal (APDCP), em junho de 1976 a associação adotou como denominação social Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, com o acrónimo APGTRH. Em 1990 assume a sigla APG, como hoje é conhecida mas mantém a denominação social, até que em 2012 é altera a designação social para APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, que se mantém até hoje.

¹ Diuturnidade: prestação de natureza retributiva a que o trabalhador tem direito com fundamento na antiguidade - artigo nº 262 do Código do Trabalho.

I. O ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

1. A missão do Ensino Superior.

O ensino superior tem sido ao longo da história um dos principais instrumentos na transmissão e evolução do conhecimento em todas as áreas, desde as ciências exatas às ciências sociais, funcionando paralelamente como um dos principais motores do desenvolvimento económico. Deste modo e atendendo à crescente valorização do conhecimento

“... a importância do ensino superior e das suas instituições será cada vez maior ... e... as economias exigirão cada vez mais profissionais competentes, habilitados com estudos de nível superior ... São as universidades, antes de mais nada, que reúnem um conjunto de funções tradicionais associadas ao progresso e a transmissão do saber: pesquisa inovação, ensino e formação, educação permanente.... Devem juntar a equidade à excelência, abrindo-se plenamente aos membros de todos os grupos sociais e económicos, sejam quais forem os seus estudos anteriores. As universidades, em especial, devem dar o exemplo inovando, com métodos que permitam atingir novos grupos de estudantes, reconhecendo as competências e os conhecimentos adquiridos fora dos sistemas formais e dando particular atenção, graças à formação de professores e de formadores de professores, a novas perspectivas de aprendizagem.” (Delors, 1997, pp. 122-141).

Na chamada Era do Conhecimento, torna-se premente que as organizações atraíam as melhores pessoas, mais qualificadas, mas também mais competentes, quer a nível das competências técnicas, também denominadas *core*, quer das competências ao nível do saber-ser e saber-estar, também denominadas *soft-skills*, sendo este o grande desafio das instituições do ensino superior, proporcionar aos seus graduados a aquisição das competências que as organizações necessitam para o seu desenvolvimento, sustentabilidade e sucesso.

1.1. Caracterização do Ensino Superior Português.

O ensino superior português é um dos mais antigos do mundo. Estima-se que a primeira universidade portuguesa – Estudo Geral – foi criada em 1290 d.c. através do documento “*Scientiae thesaurus mirabilis*” assinado pelo rei D. Dinis e reconhecido pelo papa Nicolau IV, nesse mesmo ano. Esta universidade inicialmente estabelecida em Lisboa alternou entre esta cidade e Coimbra até 1537, data em que se fixou definitivamente naquela cidade, tendo sido a única universidade do país até 1911. (U. C., 2014).

Após a implantação da República em Portugal, são criadas duas novas universidades alicerçadas em instituições de ensino existentes; a Universidade de Lisboa (22 de abril de 1911) e a Universidade do Porto (22 de março de 1911). O acesso ao ensino superior era,

nesta época, extremamente restrito, com acesso quase exclusivo para as elites políticas, económicas e eclesiásticas.

Com a revolução democrática de abril de 1974, deu-se, também, a democratização do (acesso ao) ensino superior, tendo este passado por profundas mudanças e vindo a evoluir desde então, com uma expansão significativa do número e tipo de instituições, dando origem ao atual sistema de ensino superior, um sistema binário de universidades e institutos politécnicos, formado por instituições públicas e privadas: 35 instituições de ensino superior público e 94 instituições de ensino superior privado (DGES 2015), as quais se diferenciam pelos seus objetivos, os graus que adjudicam e a respetiva orientação de investigação científica. Universidades e politécnicos podem ambos atribuir os graus de licenciado (primeiro ciclo: Licenciatura) e mestre (segundo ciclo: Mestrado), mas apenas as universidades podem atribuir o grau de doutor (terceiro ciclo: Doutoramento) (Dias, Machado-Taylor, Santiago, Carvalho & Sousa, 2013).

1.2. A reforma do Ensino Superior Português.

“A atração excessiva pelas ciências sociais conduziu a desequilíbrios nas categorias de diplomados disponíveis no mercado de trabalho, provocando a desilusão destes e dos empregadores quanto à qualidade do saber ministrado pelos estabelecimentos de ensino superior.” (Delors, 1997, p. 140)

O sistema de ensino superior português sofreu grandes alterações no início do século XXI principalmente devido à integração das decisões políticas europeias, consubstanciadas na Declaração de Bolonha em junho de 1999, que visava, através de política educativa europeia a criação de um espaço europeu de ensino superior globalmente harmonizado, embora salvaguardando as especificidades nacionais.

Os primeiros passos para a reforma legal do sistema de ensino superior foram dados em 2005 quando em março foi publicado o diploma que veio regulamentar os instrumentos para criação do Espaço Europeu para o Ensino Superior (Decreto-Lei nº 42/2005, de 22 de fevereiro) tendo sido alterada em agosto desse ano a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 49/2005, de 30 de agosto), de modo a contemplar as bases para implementação do Processo de Bolonha no Ensino Superior.

A alteração à Lei introduziu como principais finalidades para o sistema educativo: a democratização do acesso ao ensino superior, alcançando novos públicos: a passagem de um ensino mais tradicional baseado na transmissão de conhecimentos para um ensino baseado no desenvolvimento de competências; a orientação da formação para objetivos específicos que devem ser assegurados pelos ciclos de estudos; garantir a qualidade e as

qualificações promovidas pelo ensino (comparando-as aos outros países europeus), fomentar a mobilidade, equidade e empregabilidade de estudantes e diplomados, assim como promover a internacionalização das ofertas formativas das instituições do ensino superior português (DGES, 2014a).

Foi definido um quadro genérico de qualificações organizado em três ciclos de estudo: o primeiro ciclo confere o grau de licenciado, o segundo ciclo confere o grau de mestre e o terceiro ciclo confere o grau de doutor. Este modelo encontra-se totalmente consolidado na Europa, incluindo Portugal (DGES, 2014a).

1.2.1. *O Processo de Bolonha.*

O Processo de Bolonha surge como uma resposta à necessidade de superação de alguns problemas e desafios com que o ensino europeu se deparou no início do século XXI, entre as quais a falta de competitividade e atratividade face aos Estados Unidos da América e uma grande diversidade nos sistemas de ensino nacionais, que criava entre outros obstáculos à mobilidade e ao reconhecimento de habilitações e qualificações. Este processo teve, assim, como principal propósito a construção do Espaço Europeu do Ensino Superior, oferecendo novas e positivas perspetivas como a promoção da mobilidade e o aumento da competitividade e da atratividade, quer para os docentes e os alunos europeus, bem como de países terceiros, tendo como objetivo último a empregabilidade dos diplomados (graduados) (DGES, 2014).

Poder-se-á afirmar que os percursos do Processo de Bolonha foram os ministros responsáveis pelo ensino superior da Alemanha, França, Itália e Reino Unido que em maio de 1998, por ocasião do 800º aniversário da Universidade de Paris assinaram a declaração de Sorbonne, onde se comprometeram a incentivar a criação de criar um Espaço europeu do ensino superior, com um quadro comum de referência, onde as identidades nacionais e interesses comuns possam interagir, em benefício de Europa, dos seus alunos, destinado a melhorar o reconhecimento externo e facilitar a mobilidade e empregabilidade dos estudantes e de todos cidadãos (EHEA, 2015).

O processo teve o seu arranque oficial em junho de 1999 através da Declaração de Bolonha, assinada por 30 países, onde foram definidos os passos e etapas que conduziram à criação de um espaço europeu de educação superior globalmente harmonizado no espaço de uma década. (DGES, 2014; EHEA, 2015).

Em 2005 foi realizada, em Bergen, uma Conferência Ministerial Europeia para debater o Acordo de Bolonha, tendo sido definido que o modelo de ciclos de estudos preconizado por

este acordo deveria ser implementado entre 2007 e 2010. Atualmente o processo de Bolonha integra cerca de 47 países, e encontra-se numa fase pós-implementação cujo foco é a redução das discrepâncias entre os países que integram o espaço europeu de ensino superior (EHEA, 2015)

“A implementação do Processo de Bolonha em Portugal originou a adoção de medidas essenciais com vista a promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior, melhorar os sistemas de apoio aos estudantes, incrementar os níveis de participação e conclusão em programas de ensino superior, atrair novos públicos num contexto de aprendizagem ao longo da vida e garantir as qualificações dos cidadãos portugueses no espaço europeu.” (DGES, 2014).

1.3. Descritores de Dublin.

Desenvolvidos por um Joint Quality Initiative Informal Group (JQI), os Descritores de Dublin são os descritores de Ciclo (de estudos) desenvolvidos em 2003 e adotados no Quadro de Qualificações do Espaço Europeu do Ensino Superior. Descrevem as competências e capacidades genéricas expectáveis (conhecimentos, competências, atitudes e valores) em matéria dos resultados e das aptidões associados com os diplomas/grau (qualificação) que representam a conclusão de cada um dos três ciclos previstos no Processo de Bolonha. Os Descritores de Dublin visam permitir a comparação de ciclos de formação à escala europeia, tendo, por isso, envolvido representantes de diversas entidades de avaliação/acreditação. (DGES, 2015).

Primeiro ciclo: Descritores para atribuição do grau aos estudantes que tenham atingido:

- Conhecimento e capacidade de compreensão:

Tenham demonstrado possuir conhecimentos e capacidade de compreensão a um nível que:

- Sustentando-se nos conhecimentos de nível secundários, os desenvolva e aprofunde;
- Corresponda e se apoie em livros de texto de avançado;
- Em alguns domínios da área de estudo, se situe ao nível dos conhecimentos de ponta na área científica respetiva.

- Aplicação de conhecimentos e compreensão:

Saibam aplicar os conhecimentos e a capacidade de compreensão adquiridas, de forma a evidenciarem uma abordagem profissional ao trabalho desenvolvido na sua área vocacional.

- Realização de julgamento/tomada de decisões:

- Comprovem capacidade de resolução de problemas no âmbito da sua área de estudo, e de constituírem e fundamentarem a sua própria argumentação;

- Mostrem capacidade de recolher, seleccionar e interpretar informação relevante, particularmente na sua área de estudo, que os habilite a fundamentarem as soluções que preconizam e os juízos que emitem, incluindo na análise os aspetos sociais, científicos e éticos relevantes.

- Comunicação:

Sejam dotados de competências que lhes permitam comunicar informação, ideias, problemas e soluções, tanto a públicos constituídos por especialistas como não especialistas.

- Competências de autoaprendizagem:

Tenham desenvolvido as competências que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida, com elevado grau de autonomia.

Segundo ciclo: Descritores para atribuição do grau aos estudantes que tenham atingido:

- Conhecimento e capacidade de compreensão:

Tenham demonstrado possuir conhecimentos e capacidade de compreensão a um nível que:

- Sustentando-se nos conhecimentos de nível de 1º ciclo, os desenvolva e aprofunde;
- Permita, e constitua a base de desenvolvimento e/ou aplicações originais, nomeadamente em contexto de investigação.

- Aplicação de conhecimentos e compreensão:

Saibam aplicar os conhecimentos e a capacidade de compreensão e resolução de problemas em situações novas e não familiares, em contextos alargados e multidisciplinares, ainda que relacionados com a sua área de estudo.

- Realização de julgamento/tomada de decisões:

Demonstrem a capacidade para integrar conhecimentos, lidar com questões complexas, desenvolver soluções ou emitir juízos em situações de informação limitada ou incompleta, incluindo reflexões sobre as implicações e responsabilidades éticas e sociais que resultem ou condicionem essas soluções e esses juízos.

- Comunicação:

Sejam capazes de comunicar as suas conclusões – e os conhecimentos e os raciocínios a elas subjacentes – quer a especialistas, quer a não especialistas, de uma forma clara e sem ambiguidades.

- Competências de autoaprendizagem:

Tenham desenvolvido as competências que lhes permitam uma aprendizagem ao longo da vida, de um modo fundamentalmente auto-orientado e autónomo (DGES, 2015).

II. COMPETÊNCIA

Com o presente estudo não se pretende realizar uma revisão sobre a terminologia do conceito competência, quer a nível académico, quer a nível das práticas de RH, no entanto parece-nos importante explicar o que entendemos por competência dentro do quadro teórico deste estudo. Em 2014 o Instituto Português da Qualidade publicou a norma portuguesa NP ISO 10018:2014 – Gestão da Qualidade – Linhas de orientação relativas ao envolvimento e à competência das pessoas, onde no parágrafo 3.1 define competência como a “Aptidão para aplicar conhecimentos e saber-fazer para atingir resultados pretendidos”, reforçando na Nota 2 que “Os requisitos de competência são mais do que qualificações académicas, formação e experiência. Definem os resultados ou os efeitos a atingir para uma determinada tarefa, os critérios ou padrões de desempenho a atingir, as evidências requeridas e o método para os obter”.

Ulrich, Brockbank, Yeung e Lake (1995) referem que competência diz respeito à demonstração de conhecimento, habilidades ou capacidades, sendo que os profissionais de RH demonstram competência quando acrescentam valor à organização, ajudam a criar vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio.

Brewster, Farndale e Ommeren (2000) no estudo que realizaram para a World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) utilizaram as definições de competências de Kochanski (1996), que definiu competências como os fatores de sucesso que permitem a avaliação, *feedback*, desenvolvimento e processos de recompensa para o desempenho individual, e Holmes (1992) cuja definição de competência (baseada em qualificações) refere que competência é o que permite perceber o que uma pessoa é capaz de fazer em vez do que é que ela já fez no passado. Na sua opinião, medir a competência não é comparar desempenho atual com um padrão mas antes, antecipar as potencialidades de desempenho futuro através da inferência, por observação, de desempenhos passados, devendo-se para tal definir padrões de desempenho elevado ao invés de padrões médios de desempenho.

Ulrich e Brockbank (2005) referem que o desenvolvimento de competências não é algo exclusivo da vida académica ou profissional, para estes autores as competências são características que se começam a desenvolver logo no seio familiar, sendo críticas para uma carreira de sucesso em gestão de recursos humanos, pois quando os profissionais de GRH possuem as competências adequadas ao desempenho da função, tornam-se parceiros e *players* no negócio, sendo um dos seus principais *deliverables* a criação das capacidades da organização, tornando tangível o intangível (Ulrich & Brockbank, 2005).

As competências têm vindo a ser utilizadas para diversos propósitos, dos quais salientamos: perceber o que é que as pessoas têm de fazer para melhorar o seu desempenho; prever desempenhos em funções complexas; identificar as pessoas certas para as funções; desenvolver e integrar práticas de gestão; ou medir e desenvolver a eficácia de profissionais, processos e funções (Ulrich & Brockbank, 2005).

Optámos por adotar o conceito de competências que a SHRM utiliza no seu modelo, não só porque o presente estudo se centra no modelo de competências desta instituição, mas por no nosso entender traduzir de uma forma sintética, mas global o conceito: Competências são o conjunto de características individuais, incluindo conhecimentos, habilidades, capacidades, autoimagem, traços, mentalidades, sentimentos e modos de pensar, que, quando usado com as funções apropriadas, alcançam os resultados desejados (SHRM, 2012).

Na realidade, independentemente dos conceitos, as competências são o que distinguem os indivíduos e estão na base do seu desempenho e sucesso. A nível organizacional, as competências são determinantes para o desempenho da organização e o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, sendo fundamentais para processos da gestão de RH tais como Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, ou Formação e Desenvolvimento, que permitem às organizações atrair, desenvolver e reter as pessoas de talento, ou “a diferença que faz a diferença”.

2. Projeto Tuning Educational Structures in Europe

No contexto socioeconómico atual, assegurar a empregabilidade, nacional ou internacional é fundamental para o estudante de hoje. Assim, os candidatos ao ensino superior poderão fazer as suas opções de ingresso numa instituição através da consulta e comparação dos programas de estudo que melhor se adaptam às suas habilidades, capacidades e objetivos de plano de carreira. Cada vez mais estudar numa instituição de ensino superior europeia é, mais do que uma alternativa, uma opção, pelo que qualquer comparação requer não só sistemas de ensino superior comparáveis a nível europeu mas também estruturas comparáveis, planos e conteúdos dos estudos. Como resultado do processo de Bolonha, os sistemas educacionais dos países europeus vinculados tiveram de iniciar um processo de reforma de modo a cumprir a decisão política de convergência traduzida na comparabilidade dos currículos em termos de estruturas, programas e conteúdos, e ensino, embora preservando a independência e especificidades nacionais.

O projeto Tuning Educational Structures in Europe foi um projeto lançado em 4 de maio de 2001, após ter sido submetido na Comissão do Parlamento Europeu no final de 2000.

Coordenado em conjunto pela Universidade de Deusto, em Bilbao, Espanha e a Universidade de Groningen, na Holanda, a sua finalidade era estabelecer o vínculo dos objetivos políticos do processo de Bolonha e da estratégia de Lisboa para o sector do ensino superior na Europa.

Uma das principais tarefas do projeto Tuning Educational Structures in Europe foi o desenvolvimento da metodologia necessária para a definição de resultados/competências de aprendizagem. Uma das principais conclusões do projeto foi que a comparação dos resultados de aprendizagem (*learning outcomes*) e as competências adquiridas é a maneira mais confiável para comparar os programas de estudo oferecidos pelas instituições do ensino superior (Tuning, 2002).

O projeto Tuning faz a distinção entre resultados de aprendizagem (*learning outcomes*) e competências adquiridas para distinguir as funções de docentes e alunos/formandos, respetivamente:

- Os resultados de aprendizagem (*learning outcomes*) são formulados pelo corpo académico, devendo, se possível, envolver representantes dos alunos e traduzem-se nas demonstrações de que um aluno deverá evidenciar saber, entender e/ou ser capaz de demonstrar após a conclusão da aprendizagem de uma unidade curricular, um período de estudos, ou um ciclo.
- As competências adquiridas são o produto do processo de aprendizagem e representam uma combinação dinâmica de conhecimento, compreensão, capacidades e habilidades, sendo obtidas ou desenvolvidas durante o processo de aprendizagem pelo aluno/formando. Relativamente às competências, os responsáveis pelo projeto julgaram ser crítico considerar além das competências técnicas, competências genéricas que se têm vindo a revelar como determinantes na preparação dos alunos para o seu futuro papel na sociedade em termos de empregabilidade e cidadania. As competências genéricas foram categorizadas em três tipos de competências:
- Competências instrumentais: inclui as habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas;
- Competências interpessoais: habilidades individuais tais como habilidades sociais (autoexpressão, interação social e cooperação);
- Competências sistémicas: capacidades/habilidades relativas à interação com os sistemas como um todo (combinação de compreensão, sensibilidade e conhecimento; este tipo de competências requerem aquisição prévia das competências interpessoais e instrumentais).

Para a identificação das competências genéricas os investigadores consultaram alunos graduados, empresários e académicos. Apesar de algumas ligeiras diferenças referentes ao

conjunto de competências genéricas mais relevantes para os diferentes campos de estudo, verificaram uma grande concordância para a maioria das competências tais como: capacidade de análise e síntese, a capacidade de aprendizagem, resolução de problemas, a capacidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos, a capacidade de adaptação a novas situações, gestão da informação, autonomia, trabalho em equipa, capacidade de planeamento e organização, comunicação oral e escrita na língua nativa, e capacidade de relacionamento interpessoal (Tuning, 2002).

III. MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS DE RH

3. Modelos de competências

Um modelo de competências refere-se ao conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e outras características que são necessários para o desempenho eficaz de uma função (Campion et al., 2011; Shippmann et al., 2000).

Os modelos de competência têm um papel preponderante nas organizações em processos de RH entre os quais recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho e em termos individuais, pode ser um importante instrumento em momentos de decisão de carreira.

3.1. Human Resource Competency Study

Os investigadores Dave Ulrich e Wayne Brockbank, professores na Ross School of Business da Universidade de Michigan, têm vindo a conduzir, juntamente com o RBL Group¹, um estudo sobre as competências dos profissionais de RH - Human Resource Competency Study (HRCS). Trata-se de um estudo longitudinal, que conta com mais de 25 anos e contemplou, até agora, sete edições que ocorreram entre 1987 e 2012. É também um estudo abrangente - a amostra incluiu representantes de empresas de vários sectores de atividade, de várias dimensões, localizadas na Europa, Ásia, América Latina e América do Norte (HRCS, 2014). Este estudo teve como principal objetivo responder às questões:

- Quais são as principais categorias de competências ou domínios (fatores) dos profissionais de RH?
- Qual é o desempenho dos profissionais de RH em cada domínio de competências?
- Quais são as competências percebidas como tendo o maior impacto sobre o desempenho individual dos profissionais de RH percebidas pelos seus interlocutores diretos?

¹ A RBL Group é uma empresa norte americana de consultoria de serviços profissionais que atua em áreas como a liderança, desenvolvimento organizacional, gestão de talento, gestão estratégica de recursos humanos.

- Que competências têm o maior impacto na diferenciação dos profissionais de RH em empresas de alto desempenho em relação às empresas de baixo desempenho?

Ao longo do tempo a orientação do estudo tem vindo a alterar-se, fruto das alterações dos contextos socioeconómicos, políticos e tecnológicos, mas sempre com o intuito de identificar quais as competências que são necessárias para a eficácia dos profissionais de RH, o seu contributo (valor acrescentado) para o bom desempenho das organizações, traduzido em vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio.

Na edição mais recente, em 2012, e que foi realizado em parceria com associações profissionais de RH na Austrália, América Latina, China, Índia, Médio Oriente, Europa do Norte, e África do Sul, os resultados obtidos permitiram aos investigadores identificar 139 competências comportamentais, as quais categorizaram em seis domínios de competências, tendo desenvolvido um modelo de competências. Na opinião dos investigadores, este conjunto de competências que os profissionais de RH devem possuir, têm um forte impacto quer na perceção da eficácia do profissional de RH, quer no desempenho da organização onde trabalha e são críticas para que o profissional de RH seja considerado eficaz – as seis dimensões de competências explicam 42,5% da eficácia do profissional de RH:

- Pensamento estratégico (*Strategic Positioner*)

O profissional de RH deve possuir a capacidade de pensar de fora para dentro, ou seja, deve ter a capacidade de analisar e perceber a envolvente externa, de modo a serem tomadas opções estratégicas internas que levem a organização a alcançar as expectativas dos seus clientes e consequentemente alcançar os resultados organizacionais desejados.

- Credibilidade (*Credible Activist*)

Os profissionais de RH devem construir a sua credibilidade através do cumprimento das promessas, levando-os a estabelecer relações pessoais positivas, a construir relacionamentos de confiança baseados numa comunicação clara, consistente e com integridade. A sua participação ativa deriva de possuírem um ponto de vista, não só sobre as atividades de RH, mas também sobre as exigências do negócio, e terem a capacidade de influenciar os outros de uma forma positiva através de comunicação clara, consistente e de alto impacto.

- Construção de competências (*Capability Builder*)

Uma organização não é uma estrutura ou processo; é um conjunto distinto de recursos (capacidades) que representam a *expertise* da organização e o motivo pelo qual esta é

conhecida. Deste modo ao profissional de RH compete promover combinações eficazes de habilidades e capacidades individuais de modo a ajudar a criar e construir as capacidades de uma organização forte, eficiente e eficaz.

- Promoção da mudança (*Change Champion*)

Como “campeões da mudança”, os profissionais de RH devem garantir que todas as ações e decisões organizacionais estão integradas, ou sustentadas em processos de mudança controlados. Devem, ainda, ajudar a fazer acontecer a mudança a três níveis: institucional (mudança dos padrões), iniciativa (fazer as coisas acontecerem) e individual (permitindo mudanças pessoais). Quando a mudança é devida a fatores externos, deve ter a capacidade de controlar o ritmo a que esta ocorre dentro da organização.

- Inovação e Integração em Recursos Humanos (*Human Resource Innovator and Integrator*).

Os profissionais de RH devem conhecer as investigações e pesquisas em RH para que possam inovar e implementar soluções e práticas integradas e unificadas para resolver os problemas (futuros) do negócio, nomeadamente nas áreas do capital humano (fonte de talentos, desenvolvimento de talentos), avaliação de desempenho (avaliação, recompensas), estrutura organizacional (trabalho em equipa, desenvolvimento da organização) e comunicação.

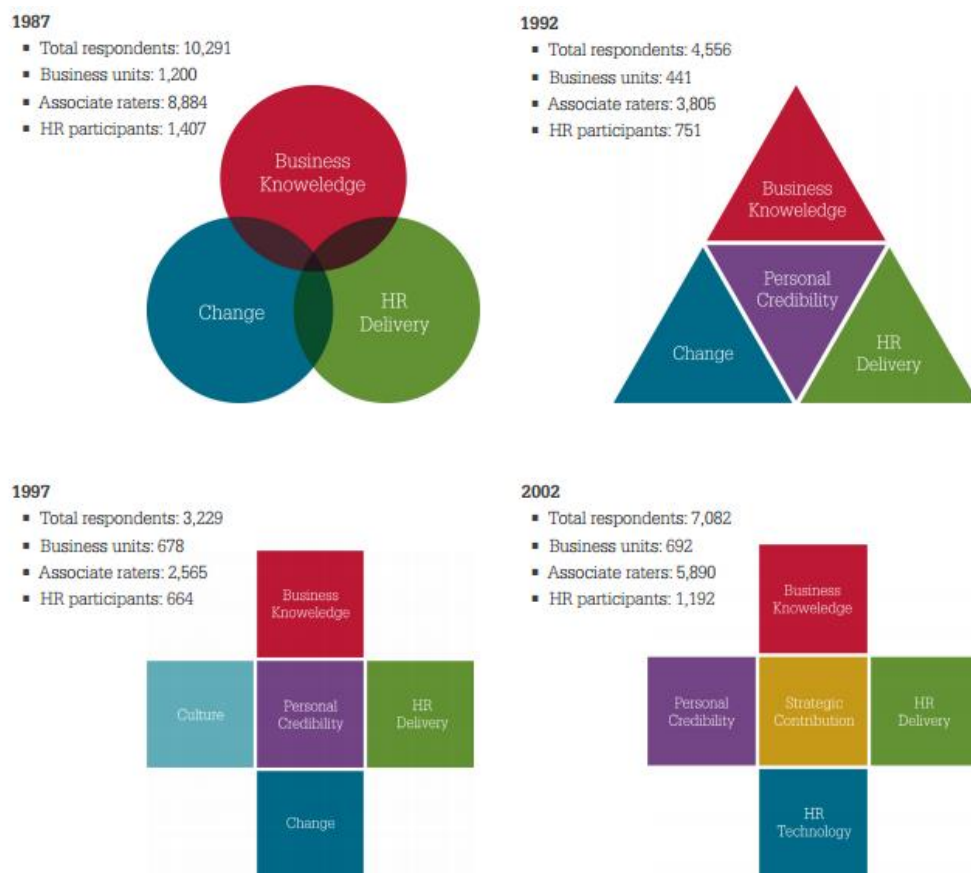
- Defesa das tecnologias (*Technology Proponent*):

As tecnologias têm vindo a alterar a forma como os profissionais de RH pensam e executam o seu trabalho administrativo e estratégico, sendo fundamental para a eficiência da sua função, nomeadamente na gestão da informação e na comunicação com os *stakeholders* da sua função e os da organização, permitindo reforçar as relações interpessoais.

Os resultados obtidos permitiram, ainda afirmar que o padrão de competências é transversal em termos de zonas geográficas (à escala mundial), níveis de carreira, diferentes funções de RH e a todos os tipos de organizações (tamanho e tipo de indústria).

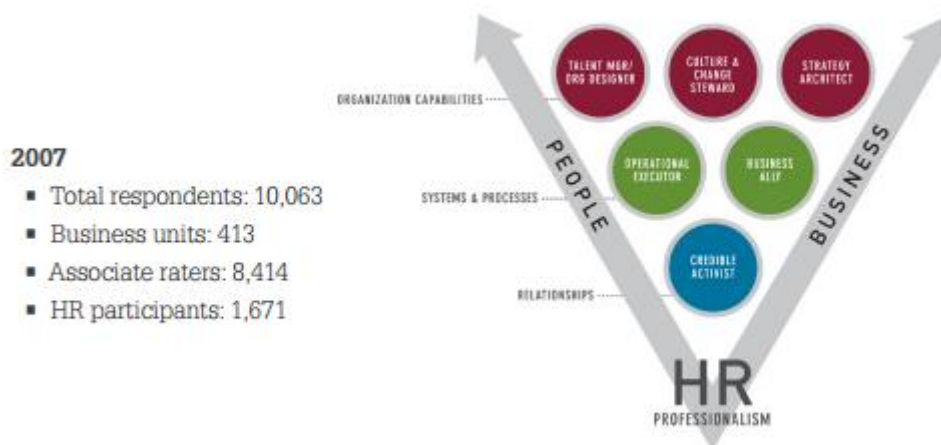
Uma das maiores valias deste estudo advém da possibilidade de podermos perceber a evolução e as mudanças na GRH, nomeadamente no que respeita às competências requeridas para os profissionais de RH, conforme se pode observar nas figuras abaixo, que incluem as características da amostra de cada edição do estudo:

Figura 1
Modelos de competências e características da amostra – edições de 1987 a 2002



Fonte: Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich. (2012a)

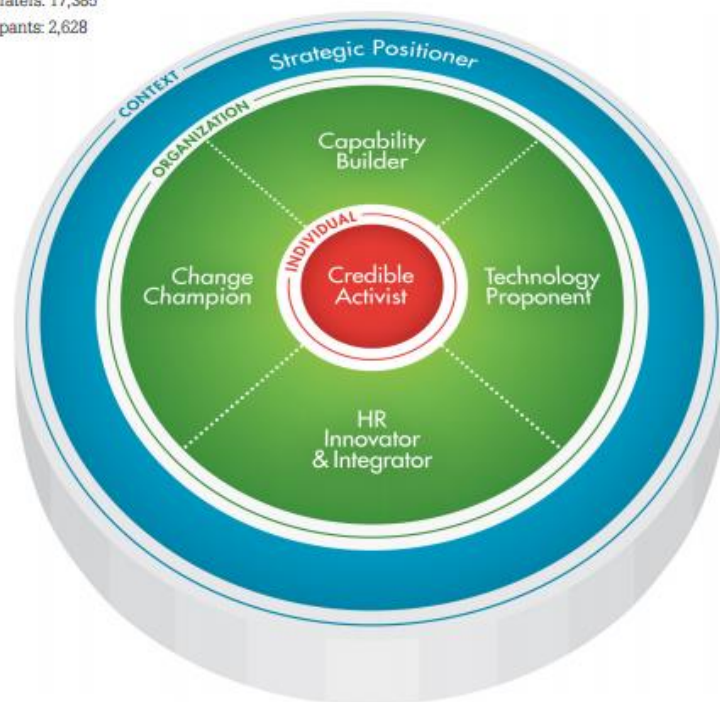
Figura 2
Modelos de competências e características da amostra – edição de 2007



Fonte: Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich. (2012a)

Figura 3
Modelos de competências e características da amostra – edição de 2012

- Total respondents: 20,013
- Business units: 635
- Associate raters: 17,385
- HR participants: 2,628



Fonte: Ulrich, Younger, Brockbank e Ulrich. (2012a)

Este modelo de competências, que elenca as competências para que um profissional de RH seja eficaz, não responde às especificidades do nosso estudo que visa identificar as competências necessárias para um profissional de GRH em início de carreira.

Outro motivo pelo qual decidimos não utilizar este modelo na nossa investigação está relacionado com o facto de não terem sido encontrados resultados para Portugal (Boselie & Paauwe, 2004). No entanto importa referir que de acordo com uma publicação de 15 de dezembro de 2014 no *site* da European Association for People Management, da qual a APG é membro, a associação portuguesa irá colaborar, pela primeira vez, no estudo HRCS na edição de 2015, podendo esperar-se que futuramente existam resultados para Portugal.

Por outro lado, consideramos que a amostra é enviesada porque são as próprias empresas que tomam a iniciativa e decisão de participar no estudo - a participação no estudo está condicionada ao pagamento de uma quota (*fee*) dependendo do número de participantes, e é a própria estrutura das empresas que escolhe os participantes no estudo.

3.2. World Federation of Personnel Management Associations.

No final dos anos 90, a World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) realizou um estudo a nível internacional com o apoio da Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) do Reino Unido, que era responsável à época pelo secretariado da WFPMA, e pela Society for Human Resource Management dos Estados Unidos da América, junto dos seus associados presentes em 22 países. Portugal participou neste estudo através da APG, e de um académico, do qual resultou um relatório HR Competencies and Professional Standards publicado em junho de 2000.

O estudo realizou-se pela necessidade sentida em desenvolver uma definição global do que um profissional de RH é e faz em termos de conjunto global de competências core (Brewster, Farndale & van Ommeren, 2000). Foram pesquisadas práticas, padrões/normas e programas de certificação nos países das associadas.

O estudo conseguiu identificar um conjunto de competências e conhecimento chave, no entanto, foram identificadas também variações baseadas em três contextos: nacional (cultura, institucionalização, estrutura/sistema de negócio, funções/competências dos profissionais), organizacional (impacto das atividades da GRH no desempenho da organização) e tempo (processos fenomenológicos, como por exemplo o outsourcing, que enquanto subsistem requerem que o profissional de RH detenha competências específicas). Foram identificadas quatro grandes áreas de competências:

- Pessoais – Comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas, visão de negócio, credibilidade e profissionalismo, liderança, gestão interpessoal, adaptabilidade;
- Organizacional – Conhecimento da envolvente externa, conhecimento da indústria/setor de atividade, conhecimento da organização, avaliação do impacto, o departamento de RH como parte da organização;
- Gestão – Autogestão, gestão de pessoas, gestão de recursos/ativos;
- Funcional – Planeamento de RH, gestão de desempenho e de desenvolvimento, legislação e relações laborais, compensação e benefícios, segurança e saúde no trabalho, gestão de sistemas de informação, projeto e desenvolvimento organizacional.

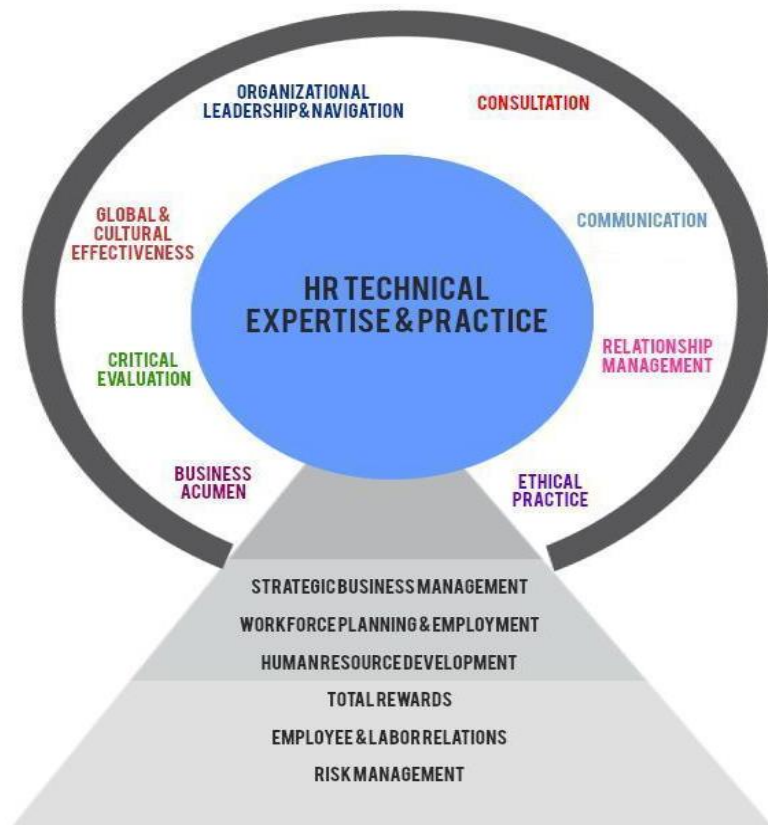
Este modelo de competências, tal como o anterior, não responde às especificidades do nosso estudo que visa identificar as competências necessárias para um profissional de RH em início de carreira, pelo que não o tomamos como referência no nosso estudo.

3.3. Society of Human Resource Management (SHRM).

A Society for Human Resource Management (SHRM) tem vindo a realizar nos últimos anos estudos com o objetivo de definir um modelo de competências para os profissionais de RH, baseado na proficiência na competência. O modelo foi construído com base nos trabalhos de Shippmann et al. (2000) e Campion et al. (2011) considerados pela Society for Industrial Organizational Psychology (SIOP) como as melhores práticas para a construção de modelos de competências e análise de funções.

Na fase inicial da construção do modelo foi realizada uma revisão aprofundada de literatura relevante quer académica, quer profissional, tendo sido criado um programa com vista a identificar as competências chave necessárias por todos os profissionais de RH, independentemente da organização e da função. Para tal foram constituídos mais de cem *focus groups* envolvendo mais de 1 200 profissionais de RH em 29 cidades do mundo, e questionados 640 profissionais com cargos de direção em RH. Os contributos de todos permitiram construir o modelo *SHRM's Elements for HR Success Competency Model* conforme mostrado na figura 4.

Figura 4
SHRM's Elements for HR Success Competency Model



Fonte: SHRM (2012)

O modelo foi posteriormente validado, em 2012, através de um questionário, tendo sido inquiridos mais de 32 000 profissionais de RH de diferentes níveis de carreira, funções, estruturas organizacionais, setores de atividade e finalidades, em todo o mundo. Esta fase de validação de conteúdo permitiu recolher informação sobre a exatidão, pertinência e importância dos elementos do modelo, permitindo introduzir melhoramentos que conduziram à construção do modelo final, elaborado numa perspetiva evolutiva da profissão de Recursos Humanos, visando tornar-se num guia para a área de Gestão de Recursos Humanos e um modelo com uma aplicabilidade transversal e global, onde as competências identificadas fossem transversais a todas as funções e profissionais das diferentes subáreas de Recursos Humanos independentemente de níveis de carreira, dimensão da organização, setor de atividade, finalidade e nível de operação – nacional ou multinacional.

Entre a fase de desenvolvimento do modelo e a fase de validação de conteúdo, o modelo de competências reflete o contributo de profissionais de RH de 33 nacionalidades.

O SHRM HR Competency Model® de 2012 representado na figura 5 é composto por nove competências, uma competência técnica e oito competências comportamentais:

- Especialização em Recursos Humanos (*Human Resource Expertise*): Conhecimento dos princípios, práticas e funções da gestão eficaz de recursos humanos;
- Gestão de relacionamentos (*Relationship Management*): a capacidade de gerir os relacionamentos de modo a prover o suporte e serviços necessários à organização;
- Consultoria (*Consultation*): a capacidade de fornecer as orientações necessárias aos seus *stakeholders* dentro da organização;
- Liderança (*Leadership and Navigation*): a capacidade de liderar e contribuir para iniciativas e processos dentro da organização;
- Comunicação (*Communication*): a capacidade de trocar informação com os seus *stakeholders* com eficácia;
- Eficácia Global e Cultural (*Global and Cultural Effectiveness*): a capacidade de considerar e valorizar as perspetivas e experiências de todos (diversidade cultural);
- Ética (*Ethical Practice*): a capacidade de integrar os valores *core*, a integridade e responsabilidade em todas as práticas organizacionais e de negócio;
- Análise crítica (*Critical Evaluation*): a capacidade de interpretar a informação de modo a tomar decisões de negócio e fazer recomendações;
- Visão de negócio (*Business Acumen*): a capacidade de compreender e utilizar a informação de modo a contribuir para o planeamento organizacional estratégico.

Figura 5
Modelo de competências da SHRM



Fonte: SHRM (2012)

As nove competências foram consideradas transversais a quatro níveis da carreira dos profissionais de RH tendo sido definidos cinco elementos distintivos para caracterizar cada competência, sendo cada elemento tratado na respetiva secção:

- Nome da competência: o nome atribuído à competência;
- Definição da competência: compreende a definição genérica da competência;
- Sub-competências: competências relacionadas ou assumidas como intrínsecas à competência principal;
- Comportamentos: Identificação dos comportamentos que deverão ser demonstrados pelos indivíduos no nível mais elevado de proficiência para a competência indicada;
- Padrões de proficiência: Identificação dos padrões de proficiência para cada um dos quatro níveis (*early*, *mid*, *senior* e *executive*). Cada padrão de proficiência caracteriza os tipos de comportamento padrão que os indivíduos devem de demonstrar para alcançar o nível de proficiência indicado.

A investigação da SHRM (s/d) permitiu concluir que o nível de proficiência das competências pode ainda variar de acordo com o nível de carreira do indivíduo, atendendo aos anos de experiência e/ou grau de especialização dos indivíduos, tendo sido definidos quatro níveis de carreira (sustentados):

- *Early Level* – o profissional possui normalmente menos de dois anos na profissão e pode ter uma função generalista ou de suporte tais como Assistente de RH ou Recrutador Júnior;
- *Mid Level* – o profissional possui normalmente entre três a sete na profissão e pode ter uma função generalista sénior tais como Gestor de RH ou Especialista Sénior, podendo gerir projetos ou programas;
- *Senior Level* – o profissional possui normalmente entre oito a catorze anos na profissão, possui uma função especializada e vasta experiência e pode desempenhar funções como Gestor Sénior ou Diretor;
- *Executive Level* – o profissional possui normalmente mais de quinze anos na profissão. É geralmente um dos líderes mais seniores em RH e pode deter uma posição relevante em RH ou um cargo de Vice-Presidente de RH.

O facto de este modelo considerar os níveis de carreira foi preponderante para a escolha deste modelo como base de trabalho no nosso estudo.

IV. METODOLOGIA

Através da revisão da bibliografia que antecedeu a presente investigação, percebeu-se a inexistência de estudos semelhantes em Portugal, deste modo e partindo dos modelos de competências estudados e dos documentos analisados, são apresentadas em seguida as opções metodológicas tomadas para fazer face aos objetivos do presente estudo, o modelo de estudo especialmente desenhado e as técnicas escolhidas: quantitativas e qualitativas. Procederemos, igualmente, à descrição pormenorizada das técnicas utilizadas na construção dos instrumentos de recolha de dados e do tipo de dados obtidos.

4. Pergunta de partida, objetivos e opção metodológica

O presente estudo visa dar resposta à seguinte questão de partida:

- Existirá um alinhamento entre as competências que os graduados em gestão de recursos humanos do primeiro ciclo do ensino superior português revelam possuir, as competências que a Academia refere promover e desenvolver junto desses estudantes, as competências que os recrutadores procuram e o recente modelo de competências para profissionais de gestão de recursos humanos da Society of Human Resource Management (SHRM)?

Perante um mundo cada vez mais global, onde a gestão por competências é cada vez mais uma realidade e onde o mercado de trabalho já não se circunscreve ao território nacional, o principal

objetivo deste estudo é perceber se a Academia está a dotar os seus estudantes com as competências que o mercado procura, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso no ingresso no mercado de trabalho na sua área de especialização, alinhando-se, em termos de competências, com os mais recentes modelos internacionais e a adequabilidade de um modelo de competências comum a todas as partes envolvidas na formação e empregabilidade de graduados em GRH, do primeiro ciclo.

Para a concretização deste estudo tomou-se como guia referencial de competências o modelo de competências da SHRM, para a Academia e para o mercado recrutador de profissionais de recursos humanos, procurando responder aos seguintes objetivos específicos:

1- Num primeiro momento procurámos identificar:

a) Se as competências que as IES referem nos objetivos de aprendizagem para o primeiro ciclo de estudos de GRH estão alinhadas com as do modelo de competências da SHRM no nível de proficiência *early level*;

2- Num segundo momento procurámos saber junto de profissionais de RH que desenvolvem a sua atividade quer em empregadores, quer em empresas de recrutamento e seleção, ou mesmo de forma independente:

a) A importância que atribuem a cada uma das nove competências do modelo de competências da SHRM para o início de carreira em GRH;

b) Se, em contexto de processos de recrutamento e seleção, os graduados em GRH revelam possuir estas competências, sendo possível percecioná-las.

4.1. Construção do modelo.

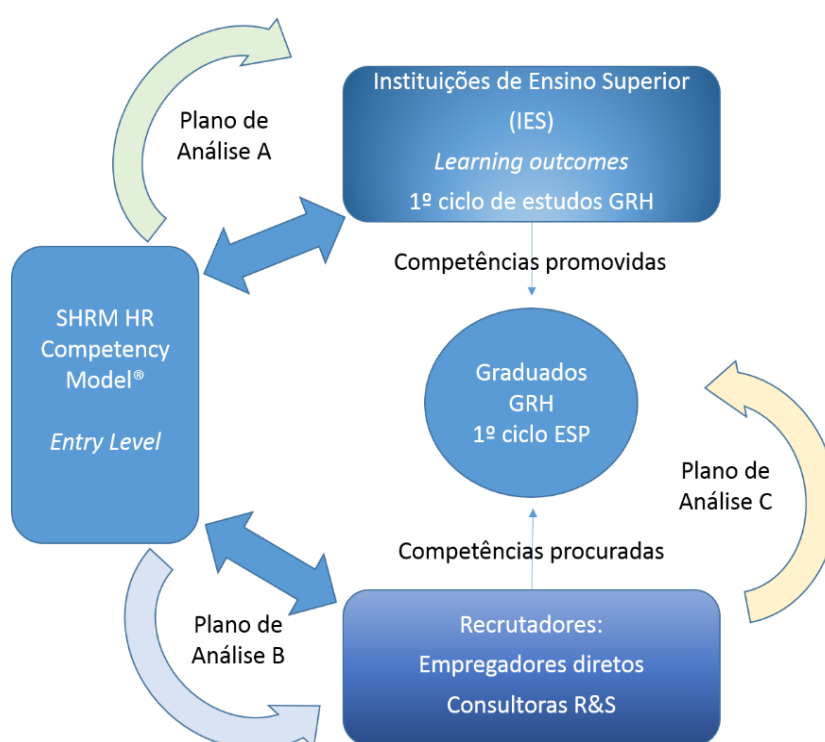
O nosso modelo de estudo (figura 6) foi construído numa abordagem divididas em 3 planos de análise, que decorreram dois momentos diferentes:

- Primeiro momento: Plano de análise A – pretendeu-se compreender se as competências (incluindo as sub-competências e comportamentos padrão) entendidas como críticas no modelo de competências para profissionais de RH da SHRM são coincidentes com as competências que as instituições do ensino superior português referem, nos objetivos de aprendizagem, promover (aquisição e/ou desenvolvimento), junto dos seus estudantes do primeiro ciclo de estudos, no decurso do respetivo trajeto académico e traduzidas nos *learning outcomes*;

- Segundo momento: Plano de análise B – pretendeu-se compreender se as competências (incluindo as sub-competências e comportamentos padrão) entendidas como críticas no modelo de competências para profissionais de RH da SHRM são igualmente consideradas

como críticas pelos empregadores portugueses para os graduados em gestão de recursos humanos que estejam em início de carreira; e o Plano de Análise C – em que se pretendeu perceber se, em contexto de recrutamento, os graduados em gestão de recursos humanos do primeiro ciclo do ensino superior português (ESP) revelam, aos empregadores, possuir as competências (incluindo as sub-competências e comportamentos padrão) entendidas como críticas no modelo de competências para profissionais de RH da SHRM e, ainda, quais são, no seu entender, as competências que consideram críticas e que procuram nesses processos de recrutamento.

*Figura 6
Modelo do Estudo*



4.2. Opção metodológica.

Para o presente estudo optámos utilizar uma metodologia mista – qualitativa no primeiro momento da investigação e referente ao Plano de análise A, e quantitativa no segundo momento da investigação e referente aos Planos de análise B e C – uma vez que acreditamos que esta opção nos permitirá alcançar um conhecimento mais amplo sobre a questão em estudo.

O objectivo em qualquer análise é adequar a técnica à inferência, a afirmação à comprovação. As questões que se colocam a um investigador são sempre: Que questões merecem ser levantadas nesta situação? Que dados poderão lançar luz sobre estas questões? E que métodos analíticos poderão garantir afirmações, baseadas em dados, sobre aquelas questões? Responder a estas questões é uma

tarefa que envolve necessariamente uma profunda compreensão das potencialidades e limites de uma variedade de técnicas quantitativas e qualitativas. (Shaffer & Serlin 2004, p. 23).

Considerando a especificidade e particularidade da problemática em estudo – competências requeridas para profissionais em início de carreira na área de GRH e havendo a probabilidade de o presente estudo poder vir a propor o desenvolvimento de um modelo de competências para os profissionais de recursos humanos que sirva de referencial para as instituições de ensino superior, mas também para os diferentes *stakeholders* do mercado português com interesses na área da gestão de recursos humanos, tomou-se como opção metodológica para o presente estudo a *Grounded Theory* uma vez que se trata de uma metodologia que permite combinar técnicas qualitativas e quantitativas, centra-se na construção de teorias, sendo estas traçáveis aos dados que lhes dão origem, dentro do contexto interativo da recolha e análise dos dados, e em que o investigador tem uma interação significativa, assumindo, ainda, a responsabilidade do seu papel interpretativo (Fernandes & Almeida, 2001). A partir de dados indutivos e através de estratégias interativas entre a consulta dos dados e a análise dos mesmos, esta metodologia utiliza métodos comparativos que mantêm a interação e o envolvimento do investigador com os dados e a análise emergente (Charmaz, 2014).

Para o Plano de análise A, foram aplicadas técnicas qualitativas descritivas, nomeadamente análise de conteúdo na análise dos elementos extraídos da base de dados da A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (Anexo A - Objetivos de Aprendizagem das IES – Dados Extraídos da Base de Dados da Agência A3ES), nomeadamente os objetivos de aprendizagem que as IES referem nos seus pedidos de avaliação/acreditação dos seus ciclos de estudo, recorrendo para o efeito a um *software* de apoio à análise de dados qualitativos - MAXQDA11.

Para o desenvolvimento empírico do trabalho, correspondente aos Planos de análise B e C do nosso modelo de estudo, optámos pela utilização de métodos e técnicas quantitativas e qualitativas, tendo sido construído, para o efeito, um inquérito por questionário contendo um grupo de perguntas de respostas fechadas e um grupo com uma pergunta de resposta aberta.

O inquérito utilizado neste trabalho (Anexo B - Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção) foi construído com base no próprio modelo de competências da SHRM, nos resultados partilhados por esta sociedade no documento Content Validation Study OF THE SHRM COMPETENCY MODEL, e os objetivos do estudo, com o propósito de se poderem comparar dados, nomeadamente quanto à valorização que os respondentes atribuem a cada

competência no nível Early Level (Anexo C - MODELO SHRM Sumário da Importância das Competências e Valorização para o Early Level).

Atendendo ao tipo de questionário e questões colocadas tomou-se a decisão de não realizar nenhum pré teste de validação. Relativamente à estrutura do questionário, é composto por dois grupos de questões: o primeiro grupo compreende duas áreas de resposta, fechada, de escolha múltipla, ambas construídas com base na enumeração das nove competências do modelo de competências da SHRM. A cada uma das áreas corresponde uma grelha de escala do tipo Likert: a primeira grelha visa avaliar a valorização dos respondentes quanto à importância da competência em avaliação, numa escala de 4 pontos em que 1 representa “Nada importante” e 4 representa “Muito importante”; a segunda grelha visa obter a percepção dos respondentes relativamente aos graduados que entrevistaram ao longo da sua carreira profissional, se estes revelam a competência em avaliação. A resposta será dada através de uma escala de tipo Likert, de 4 pontos, em que 1 representa “Nenhum revela” e 4 representa “Todos revelam”. Para a análise e tratamento deste primeiro grupo de questões do questionário, optou-se pela utilização de técnicas quantitativas.

O segundo grupo do questionário compreende uma questão de resposta aberta, onde se solicita aos respondentes que indiquem quais são, na sua opinião, as competências críticas que os graduados de GRH devem possuir no nível inicial da carreira. Para a análise e tratamento deste segundo grupo de questões do questionário, optou-se pela utilização de técnicas qualitativas.

4.2.1. Fundamentação da estrutura da amostra.

A amostra do presente estudo é não probabilística, objetiva, de especialistas, sendo esta, segundo Marôco (2014) o tipo de amostragem que permite o acesso rápido a subgrupos restritos que sejam mais recetivos aos objetivos do estudo, sendo os elementos da amostra especialistas ou possuidores de conhecimento da área. Atendendo à dificuldade de acesso ao grupo de especialistas, foi feita uma articulação com o método de amostragem de propagação geométrica ou “*snowball*”, o tipo de amostragem recomendada para quando se pretende incluir na amostra sujeitos pouco acessíveis, começando-se por seleccionar um indivíduo de interesse que depois indica outros (Marôco, 2014).

Para a prossecução do objetivo do estudo julgou-se apenas necessário caracterizar a amostra relativamente ao fator “tipo de organização em que exerce a atividade” por poder haver diferenças de percepção entre recrutadores que exercem a sua atividade em empresas de recrutamento e seleção e empresas que fazem o seu próprio recrutamento. Não foram

considerados outros fatores sociológicos ou demográficos por se considerar que não teriam qualquer influência nos resultados.

4.2.2. Recolha de dados.

A agência A3ES foi contatada, pessoalmente, tendo sido solicitado que fosse disponibilizada a informação da sua base de dados necessária para identificar as competências que as instituições de ensino superior enumeram no campo referente aos Objetivos de Aprendizagem nos processos de Acreditação dos ciclos de estudo (onde constam: a caracterização da IES: nome da instituição, tipo de ensino e natureza jurídica; Acreditação: nome do curso, data da acreditação e número de anos de acreditação, e objetivos de aprendizagem), bem como para a prossecução deste estudo. A agência A3ES disponibilizou a informação por correio eletrónico.

Após a construção do instrumento (questionário), procedeu-se ao contato de indivíduos com o perfil requerido (experiência em recrutamento e seleção de graduados de gestão de recursos humanos) ou que conhecessem indivíduos com esse perfil. Numa primeira fase recorreu-se a indivíduos da rede de contatos profissional e académica da investigadora e posteriormente recorreu-se à ferramenta LinkedIn para estabelecer contato com indivíduos com o perfil requerido (contatos secundários da investigadora nessa rede), a quem, uma vez aceite o convite de conexão, era enviado um *e-mail* com um texto explicativo sobre o propósito do contato, a finalidade do estudo e do questionário anexado, garantindo a confidencialidade e o anonimato na resposta.

A participação foi livre e os questionários respondidos foram recebidos por *e-mail* entre Maio e Junho 2015.

4.2.3. Procedimento de tratamento dos dados.

Para o tratamento e análise dos dados qualitativos tomou-se como quadro de referência as competências, sub-competências, e indicadores de proficiência padrão para o *Early Level* do modelo de competências da SHRM tendo-se construído, para o efeito, um apêndice com as nove competências (Anexo D).

Relativamente aos dados obtidos através do questionário “Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção” (dados quantitativos e qualitativos), foi criado um registo em suporte MSExcel, conforme Anexo E - Registo de respostas questionário - Grupo I e Grupo II, que serviu de base de trabalho para a construção das bases de dados em SPSS e MAXQDA11.

Plano de análise A: O processamento e tratamento dos dados qualitativos extraídos da base de dados da agência A3ES foi realizado recorrendo ao *software* MAXQDA11. Foi construída uma base de dados e procedeu-se à categorização das competências referenciadas pelas IES no campo dos objetivos de aprendizagem, relacionando-se cada categoria e subcategoria com segmentos de texto relevantes, resultando numa matriz de competências. A identificação e definição das categorias de análise fez-se tendo como quadro de referência o modelo da SHRM. As categorias (competências) e respetivas subcategorias (sub-competências) são as descritas no Anexo F - MAXQDA11- Code_Matrix Competências IES - Objetivos de Aprendizagem.

Plano de análise B – Para proceder à organização e ao tratamento dos dados quantitativos obtidos através do questionário, foi construída uma base de dados SPSS procedendo-se ao tratamento estatístico dos dados cujos *outputs* constam do Anexo G - Outputs SPSS respostas Grupo I questionário.

Plano de Análise C – Relativamente aos dados quantitativos – a perceção dos respondentes sobre se os graduados em GRH que têm entrevistado revelam possuir as nove competências do modelo da SHRM, o tratamento foi similar ao descrito para o Plano de análise B, e cujos *outputs* constam, igualmente, do Anexo G - Outputs SPSS respostas Grupo I questionário. Através do questionário foram igualmente recolhidos dados qualitativos – Grupo II referente às competências que os respondentes consideram críticas para o nível inicial de carreira em GRH, sendo o tratamento igual ao descrito para o Plano de análise A, tendo-se utilizado a mesma base de dados. As categorias e respetivas subcategorias são as descritas no Anexo H - MAXQDA11- Code_Matrix Competências Respondentes Questionário, procedendo-se igualmente ao cálculo do coeficiente de kappa (k), tendo-se obtido o valor de 0,87 (ver Anexo I - Cálculo do Coeficiente de Kappa de Cohen da matriz de competências GRH-IES e GRH-respondentes dos questionários), valor considerado excelente ($>.75$ excelente).

Por forma a garantir a objetividade deste processo e procurando controlar e minimizar eventuais enviesamentos, recorreu-se à estratégia de acordo inter-juízes procurando-se o valor do coeficiente de Kappa (“percentagem de casos em que dois juízes concordam relativamente à classificação de um conjunto de itens num dado número de categorias é talvez o método mais simples para se aceder à fiabilidade das variáveis categoriais” (Fonseca, R., Silva, P., & Silva, R., 2013)). O coeficiente de kappa (k) obtido foi de 0,80 (consultar Anexo I), valor considerado excelente ($>.75$ excelente) de acordo com a proposta de Fleiss (1981) citado por Fonseca, R., Silva, P., & Silva, R. (2013).

V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5. Apresentação dos resultados

Consideramos que este estudo nos permitiu obter dados que consideramos relevantes para a compreensão da problemática em estudo: saber se existe um alinhamento entre as competências que as instituições de ensino superior dizem promover junto dos seus estudantes de primeiro ciclo em gestão de recursos humanos, as competências que os recrutadores consideram críticas de serem reveladas para um nível inicial de carreira em gestão de recursos humanos, e as competências do modelo de competências da SHRM no nível *Early Level*.

5.1. Amostra.

Foram contactados e convidados a participar um total de 228 indivíduos da rede de contactos da investigadora, tendo sido rececionados 37 questionários, dos quais 1 (2,7%) foi anulado devido a incoerência de respostas, obtendo-se um total de 36 questionários válidos (97,3%). Dos respondentes, 55,6 % exercem a sua atividade profissional em empresas que (também) fazem recrutamento direto, 38,9% dos respondentes exercem a sua atividade em empresas de consultoria de recursos humanos, e 5,6% dos respondentes exercem a sua atividade como consultores independentes.

Quadro 1
Caraterização da amostra por atividade R&S dos respondentes

Atividade R&S Respondentes	Frequência <i>F_x</i>	Percentagem %
Consultores Independentes	2	5,6%
Empregadores	20	55,6%
Empresas R&S	14	38,9%

5.2. Apresentação dos resultados referentes ao Plano de Análise A

Na análise da informação extraída da base de dados da agência A3ES, realizada através do software MaxQDA11 foram analisados um total de 21 registos de ciclos de estudos referentes a 20 Instituições de Ensino Superior (dois ciclos de estudo referiam-se a uma mesma instituição que oferece dois programas distintos relacionados com o horário dos cursos – um diurno e um pós-laboral). Foi criada uma matriz de competências tendo sido possível categorizar a informação de acordo com as nove competências do modelo da SHRM.

Ao todo foram identificadas 113 subcategorias (ou sub-competências), organizadas em 9 categorias (competências) num total de 291 relações através de segmentos de texto.

Gráfico 1

Competências nos Objetivos de Aprendizagem Ciclos de estudos aprovados 2011-2015 (un)_Maxqda11

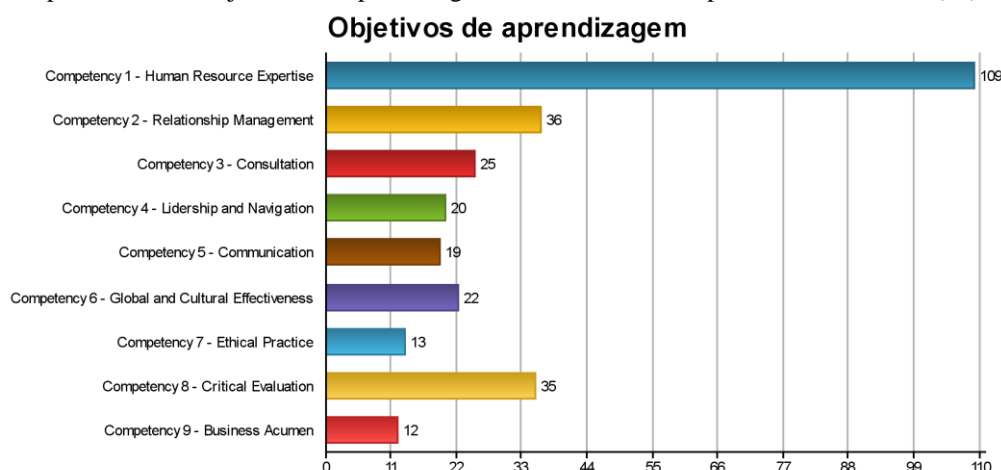
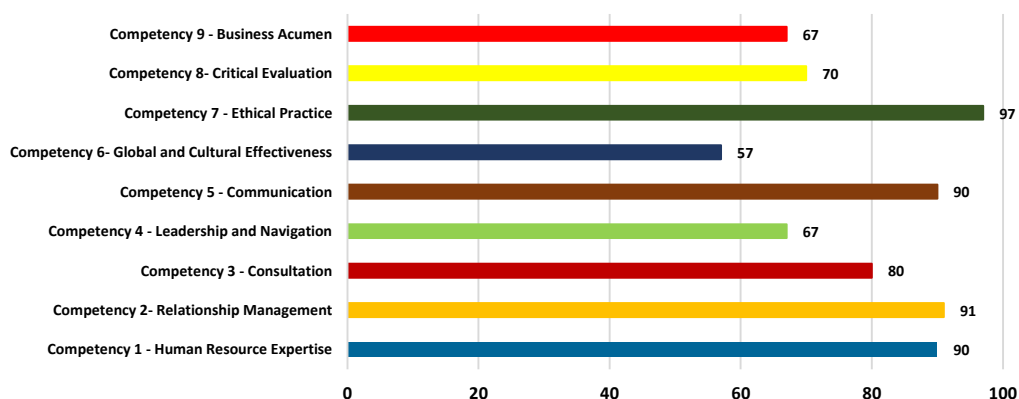


Gráfico 2

Valorização das Competências para o *Early Level* Modelo SHRM



Fonte: SHRM *Content Validation Study OF THE SHRM COMPETENCY MODEL* (s/d)

Se compararmos os dados obtidos das IES com os dados obtidos para o *Early Level* pela SHRM quando da validação do modelo, não em termos absolutos, mas em termos de tendência, percebemos que existe uma concordância em termos da valorização da competência técnica “*Human Resources Expertise*” (109 registros), mas existem algumas discrepâncias ao nível das *soft-skills* entre o modelo e a realidade das IES, sendo as divergências mais críticas, as valorizações dadas às competências “*Ethical Practice*” (13 registros), “*Communication*” (19 registros), e “*Relationship Management*” (36 registros sendo a segunda mais referenciada/valorizada pelas IES), que são críticas em qualquer função de GRH.

Das 113 subcategorias, existem algumas que poder-se-ão considerar sinónimas ou repetições, como por exemplo “pensamento crítico”, “espírito crítico”, e poder-se-ia ter optado por registar apenas uma, mas decidimos ser fiéis à terminologia utilizada pelas IES e por ser, também um exemplo de alguma falta de homogeneidade nos termos (competências e sub-competências) utilizados.

Verificou-se alguma heterogeneidade na informação fornecida pelas IES relativamente aos objetivos de aprendizagem (evidenciado pelo gráfico 3) – enquanto umas instituições faziam referências objetivas indicando várias competências e sub-competências, outras limitavam-se a referências subjetivas como por exemplo a promoção de competências de “saber fazer” ou “saber ser”, ou não referir nenhuma competência.

Perante este facto, tentámos, através da informação disponível, perceber se os objetivos de aprendizagem teriam alguma influência no tempo de Acreditação dos ciclos de estudos (como decorre da alínea g) do Artigo 25º do Regulamento nº 392/2013, referente ao regulamento dos procedimentos de avaliação e de acreditação, da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior onde se refere que os objetivos de aprendizagem, a estrutura curricular e o plano de estudos são aspetos sobre os quais incide a avaliação do ciclo de estudos).

Gráfico 3

Document_comparison_chart - Competências nos Objetivos de Aprendizagem/IES _Maxqda11



Das várias análises realizadas (ver Anexo J - Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Base de dados A3ES) aos dados disponíveis não foi possível encontrar relações, quer pelo tipo de ensino 38,1% é do ensino Politécnico e 61,9% do ensino Universitário, quer pelo subsistema (38,1% é do ensino Público e 61,9% do ensino Privado) que explicassem a divergência dos números de anos de acreditação dos ciclos de estudo com a informação (ou falta dela) nos objetivos de aprendizagem (objetivos, competências). Por exemplo, duas

instituições que não referem quaisquer competências, operacionalização dos objetivos ou grau de cumprimento tiveram o seu ciclo de estudos acreditado por 6 anos, ao passo que outras que cumpriram com os requisitos, tiveram o seu ciclo de estudos aprovados por um menor número de anos, conforme se pode observar nos gráficos 4 e 5.

Gráfico 4

Matriz com as Frequências das competências IES por Número de Anos de Acreditação – 1 Ano_Maxqda11

Code System				
Objetivos de aprendizagem				
Competency 1 - Human Resource Expertise	4	7	2	4
Competency 2 - Relationship Management	1	3	1	2
Competency 3 - Consultation			1	2
Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1		1
Competency 5 - Communication	3		1	1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	1	1	1	1
Competency 7 - Ethical Practice				
Competency 8 - Critical Evaluation	2	1	1	3
Competency 9 - Business Acumen		1		1

Gráfico 5

Matriz com as Frequências das competências IES por Número de Anos de Acreditação – 6 Anos_Maxqda11

Code System													
Objetivos de aprendizagem													
Competency 1 - Human Resource Expertise	10	6	5	6	4	4	8	9			3	2	3
Competency 2 - Relationship Management	1	3	3	2	1			5			1	1	1
Competency 3 - Consultation	1	2	2	1			2	4			1	2	
Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1	1	2	2		1	2				3	
Competency 5 - Communication		2	2	1	1	1		1				1	1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness		2	2	2				2				3	1
Competency 7 - Ethical Practice		2	3			1		1			1	1	
Competency 8 - Critical Evaluation	1	3	3	1	2	1		3			1	2	3
Competency 9 - Business Acumen		1	1					2					

5.3. Apresentação dos resultados referentes ao Plano de Análise B

No Plano de Análise B, recolhemos dados quantitativos e dados qualitativos que tratamos e analisámos de forma distinta e que passamos a referir nos parágrafos abaixo.

5.3.1. Apresentação dos resultados referentes ao Grupo II do questionário

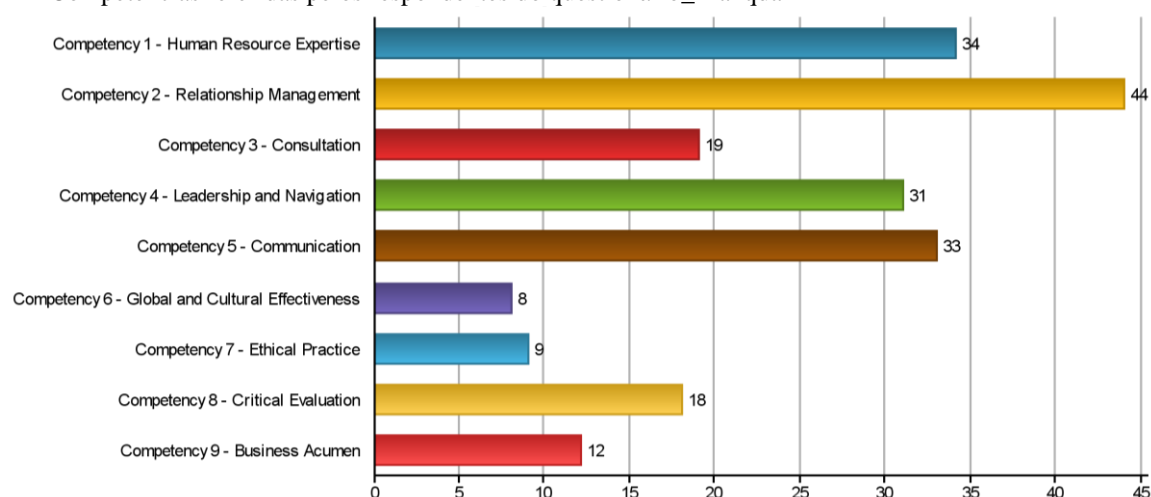
Em relação aos dados qualitativos, referentes ao Grupo II com a pergunta de resposta aberta “Com base na sua experiência, indique, por favor, quais são as competências que na sua opinião são críticas os graduados de GRH possuírem no início da sua carreira (máximo 9 competências)”, procedemos à análise dos mesmos utilizando inicialmente uma folha de cálculo em MSExcel para ir registando as respostas dos questionários recebidos e que serviu de base à construção da matriz de competências na base de dados MAXQDA11. Tal como para as IES, foi igualmente possível categorizar a informação de acordo com as nove competências do modelo da SHRM. Ao todo foram identificados 125 subcategorias (ou

sub-competências), organizadas em 9 categorias (competências) num total de 208 relações através de segmentos de texto. Também aqui se observou a utilização de conceitos/expressões sinónimas ou repetidas, como por exemplo “comunicação eficaz”, “eficácia comunicacional”, e observou-se ainda que algumas respostas se referem a comportamentos e não a uma competência ou sub-competências como por exemplo “Falar e escrever com fluência e clareza”, “Transparência e passagem de informação de modo muito claro”, “Vontade de aprender o *core business*”, o que evidência alguma falta de domínio de conceitos na área da gestão de competências e uma oportunidade de melhoria futura.

Se compararmos os dados obtidos (gráfico 6) com os dados obtidos para o *Early Level* pela SHRM quando da validação do modelo (gráfico 2), novamente não em termos absolutos, mas em termos de tendência, percebemos que existe uma maior coerência entre os dados obtidos: os respondentes (recrutadores) desvalorizam, mas de forma discreta, a competência técnica “*Human Resources Expertise*” (34 registos), mas valorizam de forma evidente as competências *soft-skills* “*Relationship Management*” (44 registos), (a mais valorizada), “*Communication*” (33 registos), “*Leadership and Navigation*” (31 registos). No entanto, a competência “*Ethical Practice*” (9 registos) volta a ser das menos valorizadas a par com Global and Cultural Effectiveness (8 registos),

Gráfico 6

Competências referidas pelos respondentes do questionário_Maxqda11



5.3.2. Apresentação dos resultados referentes ao Grupo I do questionário

Em relação aos dados quantitativos obtidos através da grelha de respostas referente á pergunta << Para avaliar a importância de cada competência para o início de carreira em GRH, por favor responda com base numa escala de 1 a 4 em que 1 representa “Nada

importante” e 4 representa “Muito importante” >>, procedemos inicialmente ao seu registro e análise utilizando uma folha de cálculo em MSeExcel para ir registrando as respostas dos questionários recebidos e que serviu de base à construção da base de dados em SPSS cuja coletânea de *outputs* analisados se encontram no Anexo G - Outputs SPSS respostas Grupo I questionário.

Figura 7

Output SPP – Valorização das nove competências do Modelo SHRM pelos respondentes

Statistics										
		Human Resource Expertise	Relationship Management	Consultation	Leadership and Navigation	Communication	Global and Cultural Effectiveness	Ethical Practice	Critical Evaluation	Business Acumen
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,44	3,64	3,11	3,06	3,64	3,36	3,67	3,14	3,31
Std. Deviation		,607	,543	,887	,880	,487	,593	,478	,762	,668
Minimum		2	2	1	1	3	2	3	2	2
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4	4

Observando a figura 7, verificamos que a média se encontra acima do “3” para todas as competências e todas receberam, pelo menos uma avaliação (pontuação) de “4 – Muito importante”, havendo apenas duas competências que receberam pelo menos uma avaliação “1 – Nada Importante”. A competência com a média superior (e menor desvio padrão) é a “*Ethical Practice*”, logo seguida de “*Communication*” e “*Relationship Management*” com a mesma média, surgindo a “*Human Resources Expertise*” em quarta posição.

Se compararmos com os dados que a SHRM recebeu quando da validação do modelo (mais de 32 000 pessoas de todo o mundo participaram), verifica-se a mesma tendência de avaliação/valorização: primeiro a “*Ethical Practice*”, logo seguida de “*Communication*”, “*Relationship Management*” e “*Human Resources Expertise*” com a mesma média (Nota: a escala de resposta da SHRM era igualmente uma escala de tipo Likert de 4 pontos, mas de “0 – Nada importante” a “3- Muito importante”, pelo que os valores das médias entre os respondentes do inquérito da presente investigação e os respondente à SHRM é similar).

Deste modo podemos afirmar que se verifica a existência de uma tendência de alinhamento na valorização das competências entre os respondentes do nosso estudo e os respondentes à SHRM.

Tabela 1

Output SPP – Valorização das nove competências do Modelo SHRM pelos respondentes

Competency 1 - Human Resource Expertise		Competency 2 - Relationship Management		Competency 3 - Consultation		Competency 4 - Leadership and Navigation		Competency 5 - Communication		Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness		Competency 7 - Ethical Practice		Competency 8 - Critical Evaluation		Competency 9 - Business Acumen	
IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%	IMP-Med (DP)	%
2,5 (.58)	90%	2,5 (.55)	91%	2,3 (.66)	80%	2,2 (.73)	67%	2,5 (.58)	90%	1,9 (.72)	57%	2,7 (.47)	97%	2,1 (.65)	70%	2,2 (.64)	67%

Fonte: SHRM Content Validation Study OF THE SHRM COMPETENCY MODEL (s/d)

Se observarmos e compararmos os dados das respostas dos respondentes trabalhadores em empresas empregadoras e respondentes trabalhadores em consultoras de RH (incluindo nesta categoria os dois consultores independentes) verifica-se que existe uma diferença de avaliação, nomeadamente a valorização que os respondentes dão às competências “*Critical Evaluation*”, “*Business Acumen*”, “*Ethical Practice*”, “*Leadership and Navigation*” e “*Relationship Management*” – a valorização dos respondentes trabalhadores em empresas empregadoras é superior à dos restantes respondentes, embora a tendência de alinhamento seja perceptível.

Gráfico 7

Importância das competências do modelo SHRM para os respondentes que trabalham em empresas consultoras RH

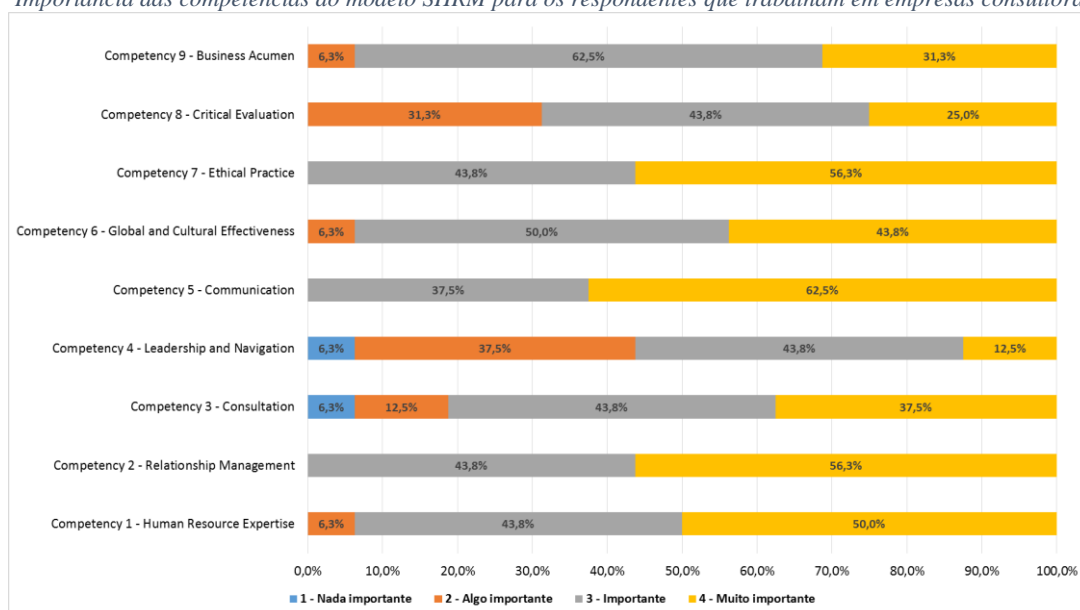
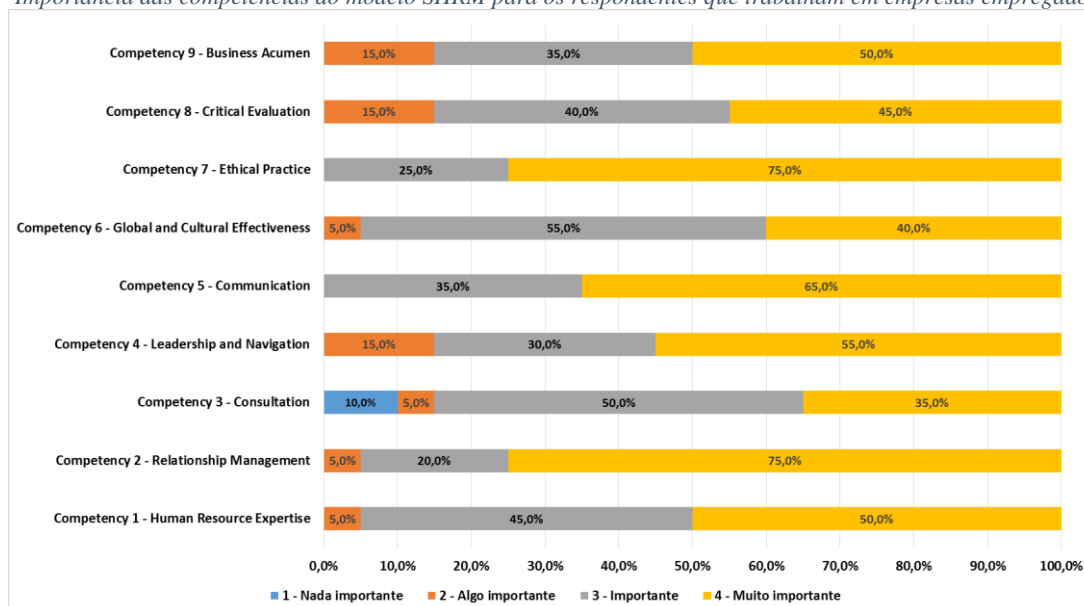


Gráfico 8

Importância das competências do modelo SHRM para os respondentes que trabalham em empresas empregadoras



5.4. Apresentação dos resultados referentes ao Plano de Análise C

O Plano de Análise C foi similar em termos de método e técnicas ao tratamento e análise dos dados quantitativos do Plano de Análise B do nosso modelo de estudo, pertencendo a questão << *Para o reconhecimento da competência média nos candidatos em início de carreira em GRH, por favor responda com base numa escala de 1 a 4 em que 1 representa “Nenhum revela” e 4 representa “Todos revelam”*>> ao mesmo grupo de perguntas e com a mesma tipologia e mecânica de respostas, estando igualmente os *outputs* analisados no Anexo G - Outputs SPSS respostas Grupo I questionário.

Para esta questão não tivemos dados de outros estudos para podermos comparar e perceber se existe tendência de alinhamento.

Figura 8

Output SPP – Graduados em GRH graduados em GRH revelam possuir as competências em contexto de recrutamento e seleção.

		Statistics								
		Human Resource Expertise - Graduados GRH	Relationship Management - Graduados GRH	Consultation - Graduados GRH	Leadership and Navigation- Graduados GRH	Communication - Graduados GRH	Global and Cultural Effectiveness - Graduados GRH	Ethical Practice- Graduados GRH	Critical Evaluation - Graduados GRH	Business Acumen - Graduados GRH
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,44	2,22	1,86	1,89	2,50	2,50	2,72	1,97	1,94
Std. Deviation		,558	,485	,639	,708	,737	,655	,566	,696	,715
Minimum		1	1	1	1	1	1	2	1	1
Maximum		3	3	3	4	4	4	4	3	4

Observando a figura 8 verifica-se que a média mais elevada é a de “*Ethical Practice*” com 2,72, logo seguida, com 2,5, pelas competências “*Communication*” e “*Global and Cultural Effectiveness*”. Verifica-se a existência de quatro competências com médias inferiores a 2; “*Consultation*”, “*Leadership and Navigation*”, “*Critical Evaluation*” e “*Business Acumen*”. Observando os gráficos 9 e 10, verifica-se igualmente uma diferença ao nível da perceção das competências nos graduados em GRH entre as duas categorias de respondentes, nomeadamente as competências “*Business Acumen*”, “*Critical Evaluation*” e “*Leadership and Navigation*” em que o grupo de respondentes que trabalha em empresas consultoras revelam um perceção inferior à dos restantes respondentes. Para aquelas três competências e para “*Consultation*” aquele grupo obteve uma média inferior a 2, ao passo que o outro grupo de respondentes apenas obteve uma média inferior a 2 na competência “*Consultation*”.

Ainda assim, ambos os grupos evidenciam uma tendência de alinhamento na perceção das competências.

Gráfico 9

Percepção das competências nos graduados em GRH respondentes que trabalham em empresas consultoras RH

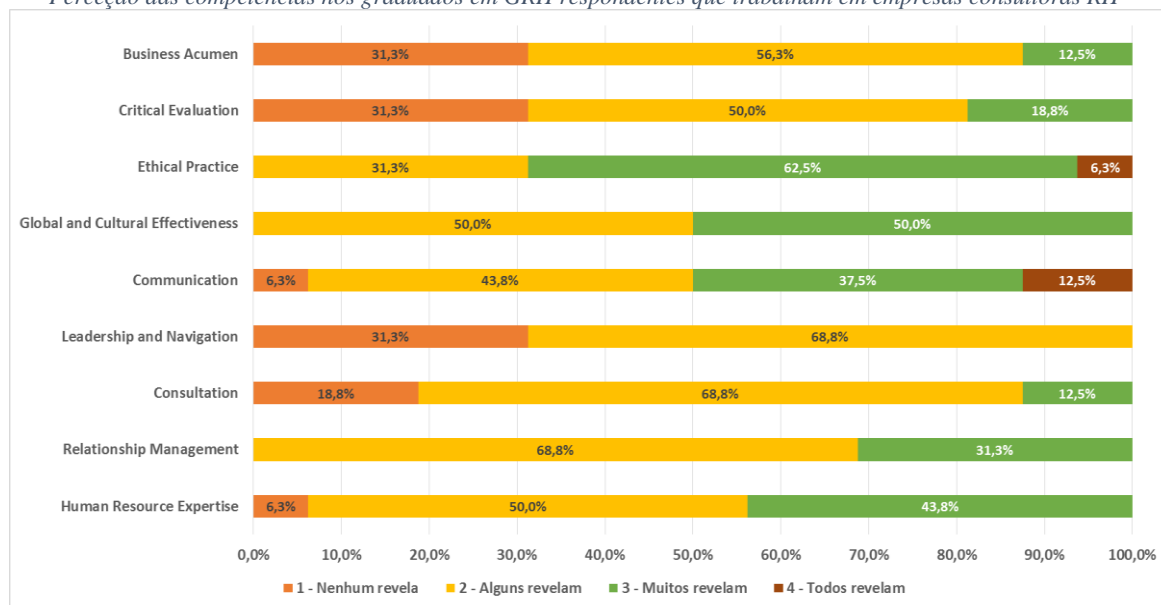
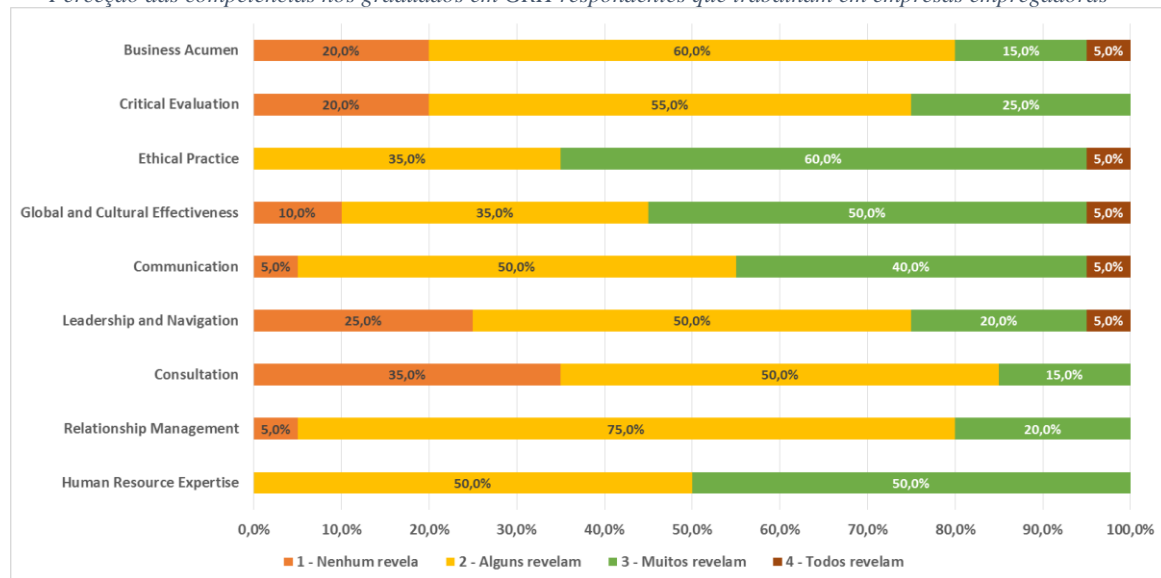


Gráfico 10

Percepção das competências nos graduados em GRH respondentes que trabalham em empresas empregadoras



VI. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

Hoje os mercados são cada vez mais competitivos, a mobilidade do conhecimento e de profissionais generalizou-se bem como a tendência para a transnacionalidade das organizações tornando-se deste modo importante dotar os graduados do ensino superior português em geral, e os de GRH em particular, com as competências que lhes permitam aceder a uma função e atividade dentro da sua área de especialização, sabendo-se que

grande parte da possibilidade do seu sucesso passa por possuírem as competências, consideradas como críticas, que lhes permitam acrescentar valor às organizações.

Hoje o saber-ser e saber-estar são tão ou mais importantes que o saber-saber e o saber-fazer, porquanto a transmissão de conhecimentos acadêmicos, teóricos e práticos é cada vez mais idêntico entre as diferentes instituições de ensino, tornando-se por isso premente que as IES comecem a trabalhar, efetivamente, o desenvolvimento das chamadas *soft-skills* junto dos seus estudantes.

Mas para que este investimento seja eficiente e eficaz, importa que as *soft-skills* trabalhadas estejam alinhadas com a procura do mercado, sendo igualmente importante que ambos (Academia e mercado de recrutamento) falem a mesma linguagem técnica ao nível das competências, pois como foi possível observar neste estudo existe alguma falta de rigor técnico quando instituições e profissionais de RH referem como competência desejável, comportamentos em vez de competências, o que nos poderá colocar em causa os critérios de avaliação em dois processos críticos de RH: recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

Outro ponto que ressaltou neste estudo foi as ligeiras assincronias entre as avaliações das competências e as perceções entre os respondentes que desenvolvem a sua atividade profissional em empresa que faz recrutamento direto (exclusivo, ou não) e os respondentes que desenvolvem a sua atividade profissional em empresas de consultoria de recursos humanos, verificando-se que o primeiro grupo valoriza mais competências críticas, analíticas e de negócio como o “*Business Acumen*”, “*Critical Evaluation*” e “*Leadership and Navigation*”, o que se poderá justificar por estarem mais despertos e atentos a elas pela sua vivência organizacional, aumentando, assim, o seu poder de perceção.

Ainda assim, foi possível perceber e verificar através dos dados a existência do alinhamento entre as competências que ambos grupos valorizam e procuram e o modelo de competências da SHRM.

Apesar de a amostra não ser muito significativa devido à indisponibilidade evidenciada dos profissionais de RH em participar neste estudo (alguns por uma questão de política da empresa – há empresas que não colaboram neste tipo de estudos e por conseguinte os seus profissionais) foi interessante verificar o alinhamento de respostas em termos de avaliação da importância das nove competências do modelo da SHRM, entre a amostra deste estudo e a amostra de cerca de 32 000 profissionais de RH, de todo o mundo, que colaboraram, em 2012, na validação do modelo.

Relativamente às Instituições de Ensino Superior, apesar de não aparentar existir um alinhamento, formal, entre as competências referidas nos objetivos de aprendizagem dos processos e as competências do modelo, na prática, através dos comportamentos e atitudes dos seus graduados em contexto de recrutamento e seleção evidencia que as competências *soft-skills* são trabalhadas na Academia, o que se traduz num bom indicador para este estudo e para o futuro.

O modelo de competências da SHRM é um modelo inovador por ser transversal a toda a carreira profissional na área dos recursos humanos, e a todos os tipos de estrutura empresarial, podendo, inclusivamente, servir, para as empresas, como referencial em processos de gestão de carreira, e para os próprios profissionais um referencial de quais atitudes e comportamentos desenvolver para aumentar o seu nível de proficiência na competência.

Para o futuro, seja este modelo, ou outro a desenvolver com princípios e fundamentos semelhantes, parece-nos ser pertinente encontrar um modelo (quadro referencial) que possa, também, ser referencial de competências para a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES e para as IES.

A ser criado um modelo, este deveria envolver, também, associações empresariais e profissionais da área de RH por serem *stakeholders* que poderiam influenciar e facilitar o processo de validação do modelo de competências para Portugal.

No entanto, atendendo aos resultados aqui obtidos e numa perspetiva de aproveitamento de conhecimento e sinergias, poder-se-ia propor à própria SHRM proceder à validação de conteúdo e de critérios do modelo para Portugal.

Bibliografia

- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). *Acreditação e Auditoria*
Acedido durante Maio/2015 em: <http://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). *Documentos*
Acedido durante dezembro/2014 em <http://www.a3es.pt/pt/documentos>
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- Brewster, C., Farndale, E., & van Ommeren, J. (2000). HR competencies and professional standards. *Cranfield University: Centre for European Human Resource Management*. Retrieved January, 24, 2004.
- Campion, M. a., Fink, A. a., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Sage
- Delors, J. (1999). Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. *Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*.
- DGES-Direcção-Geral do Ensino Superior. (2014) *Processo de Bolonha*.
Acedido durante dezembro 2014 em:
<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha>
- DGES-Direcção-Geral do Ensino Superior. (2014a). *Legislação*.
Acedido durante dezembro 2014 em:
<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Geral/MenuTopo/Legislacao/>
- DGES-Direcção-Geral do Ensino Superior. (2015). *Descritores de Dublin*.
Acedido em janeiro/2015 em:
<http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Objectivos/Descritores+Dublin/>
- Dias, D., Machado-Taylor, M., Santiago, R., Carvalho, T. & Sousa, S. (2013). Portugal: Dimensions of academic job satisfaction. In P.J. Bentley, H. Coates, I.R. Dobson, L. Goedegebuure & V.L. Meek (Eds.), *Job satisfaction around the academic world. Series The changing academy – The changing academic profession in international*

- comparative perspective*. Vol.7 (pp 187-208). London: Springer. doi 10.1007/978-94-007-5434-8_10
- EHEA-European Higher Education Area. (2015). *About Bolonha Process*
Acedido em maio/2015 em: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3>
- Fernandes, E. M. & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In Fernandes, Eugénia M., Almeida Leandro S., ed. lit. - *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, 2001. ISBN 972-8098-98-7. p. 49-76.
- Fonseca, R., Silva, P., & Silva, R. (2013). Acordo inter-juízes: O caso do coeficiente kappa. *Laboratório de Psicologia*, 5(1), 81-90.
- HRCS- Human Resource Competency Study. *2015 HRCS Overview*
Acedido em dezembro/2014 em: <http://hrcs.rbl.net/hrcs/index/overview>
- Kesler, G. C. (1995), *A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation*. Hum. Resour. Manage., 34: 229–252. doi: 10.1002/hrm.3930340202
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: ReportNumber
- Newman, I. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. (p. 218). SIU Press.
- Norma Portuguesa NP ISO 10018:2014, Gestão da Qualidade, Linhas de orientação relativas ao envolvimento e à competência das pessoas. I. P.Q.
- SHAFFER, David W. & SERLIN, Ronald C. (2004). What good are statistics that don't generalize? *Educational Researcher*, vol. 33, nº 9, pp. 14-25.
- Shippmann, J. S., Ash, R. a., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... Sanchez, J. I. (2000). the Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
- SHRM. (2012). *SHRM HR Competency Model®*.
Acedido em 23/11/2014 em:
http://www.shrm.org/HRCCompetencies/Documents/Competency%20Model%2011%202_10%201%202014.pdf
- SHRM(s/d). Special Call for Proposals: Linking HR Competence to Key Performance Indicators: A Criterion Validation Program.
Acedido em 23/04/2015 em:
<http://www.shrm.org/about/foundation/research/Documents/8-12%20HR%20Competencies%20Criterion%20Validation%20RFP-%20FINAL.docx>

Tuning Educational Structures in Europe. (2014). *Competences*

Acedido em 23/11/2014 em: <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences.html>

Ulrich, D., Younger, J. O. N., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012a). *The New HR*

Competencies: Business Partnering from the Outside-In. The RBL White Paper Series.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. and Lake, D. G. (1995). *Human resource*

competencies: An empirical assessment. Human Resource Management, 34: 473–495.

doi: 10.1002/hrm.3930340402

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Universidade de Coimbra. *História da Universidade*

Acedido em dezembro/2014 em: <http://www.uc.pt/sobrenos/historia>

Anexos

Anexo A: Objetivos de Aprendizagem das IES – Dados Extraídos da Base de Dados da Agência A3ES

Anexo B: Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção Early Level - Síntese 9 Competências Modelo SHRM

Anexo C: MODELO SHRM Sumário da Importância das Competências e Valorização para o Early Level

Anexo D: Early Level Modelo SHRM - Síntese 9 Competências

Anexo E: Registo de respostas questionário - Grupo I e Grupo II

Anexo G: Outputs SPSS respostas Grupo I do questionário

Anexo H: MAXQDA11- Code_Matrix Competências Respondentes Questionário

Anexo I: Cálculo do Coeficiente de Kappa de Cohen da matriz de competências GRH-IES E GRH-respondentes dos questionários

Anexo J: Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Base de dados A3ES

Anexo K: Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Competências referidas pelos respondentes do questionário

ANEXO A

Objetivos de Aprendizagem das IES

Dados Extraídos da Base de Dados da Agência A3ES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM DAS IES – DADOS EXTRAIDOS DA BASE DE DADOS DA AGÊNCIA A3ES

IES - Nº de Identificação	Tipo de Ensino	Natureza Jurídica	Objetivos de Aprendizagem
1	Politécnico	Público	Informação confidencial
2	Politécnico	Público	Informação confidencial
3	Politécnico	Público	Informação confidencial
4	Politécnico	Público	Informação confidencial
5	Politécnico	Público	Informação confidencial
6	Politécnico	Público	Informação confidencial
7	Politécnico	Privado	Informação confidencial
8	Universidade	Privado	Informação confidencial
9	Universidade	Público	Informação confidencial
10	Universidade	Privado	Informação confidencial
11	Universidade	Privado	Informação confidencial
12	Universidade	Privado	Informação confidencial
13	Universidade	Privado	Informação confidencial
14	Universidade	Privado	Informação confidencial
15	Universidade	Privado	Informação confidencial
16	Politécnico	Privado	Informação confidencial
17	Universidade	Público	Informação confidencial
18	Universidade	Privado	Informação confidencial
19	Universidade	Privado	Informação confidencial
20	Universidade	Privado	Informação confidencial
21	Universidade	Privado	Informação confidencial

ANEXO B

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Venho solicitar a sua colaboração, enquanto profissional de Recrutamento e Seleção (R&S) para o preenchimento deste questionário que visa avaliar a importância que atribui, no R&S de profissionais de Gestão de Recursos Humanos, a cada uma das competências abaixo enumeradas. Pretende-se ainda conhecer a sua experiência em relação à perceção das competências nos graduados em GRH que tem entrevistado.

Este questionário é parte integrante da minha dissertação de mestrado em GRH, sob a orientação da Professora Doutora Diana Dias (Universidade Europeia – Laureate International Universities) cujo tema se centra na avaliação da adequabilidade do modelo de competências (proficiência Early Level) para os profissionais de GRH da Society of Human Resources Management (SHRM) à realidade portuguesa.

A sua colaboração ser-me-á, sem dúvida, crucial para obter dados representativos. As respostas serão confidenciais, e usadas apenas para tratamento estatístico, garantindo o seu total anonimato.

Agradeço, antecipadamente, a atenção dispensada, assim como a disponibilidade e colaboração, solicitando que o questionário me seja devolvido para ana.c.goncalves@netcabo.pt até ao próximo dia <<data>>.

Ana Cristina Gonçalves

Mestranda GRH – Universidade Europeia – Laureate International Universities

I – Competências dos graduados de Gestão de RH:

Para avaliar a importância de cada competência para o início de carreira em GRH, por favor responda com base numa escala de 1 a 4 em que 1 representa “Nada importante” e 4 representa “Muito importante”.

Para o reconhecimento da competência média nos candidatos em início de carreira em GRH, por favor responda com base numa escala de 1 a 4 em que 1 representa “Nenhum revela” e 4 representa “Todos revelam”.

Nome da Competência Descrição da competência	Importância da competência	Competência é revelada
Human Resource Expertise (conhecimento dos princípios, práticas e funções da gestão eficaz de recursos humanos)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Relationship Management (capacidade de gerir os relacionamentos de modo a prover o suporte e serviços necessários à organização)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Consultation (capacidade de fornecer as orientações necessárias aos seus <i>stakeholders</i> dentro da organização)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Leadership and Navigation (capacidade de liderar e contribuir para iniciativas e processos dentro da organização)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Communication (capacidade de trocar informação com os seus <i>stakeholders</i> com eficácia)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Global and Cultural Effectiveness (capacidade de considerar e valorizar as perspetivas e experiências de todos - diversidade cultural)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ethical Practice (capacidade de integrar os valores <i>core</i> , a integridade e responsabilidade em todas as práticas organizacionais e de negócio)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Critical Evaluation (capacidade de interpretar a informação de modo a tomar decisões de negócio e fazer recomendações)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Business Acumen (capacidade de compreender e utilizar a informação de modo a contribuir para o planeamento organizacional estratégico)	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Com base na sua experiência, indique, por favor, quais são as competências que na sua opinião são críticas os graduados de GRH possuírem no início da sua carreira (máximo 9 competências).

II – Identificação do respondente:

Nome	<input type="text" value="Clique aqui para introduzir texto."/>
Função	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>

Obrigada pela sua participação!

ANEXO C

MODELO SHRM

*Sumário da Importância das Competências e Valorização para
o Early Level*

MODELO SHRM

Sumário da Importância das Competências e Valorização para o Early Level

Competency	Early <ul style="list-style-type: none"> • Is a specialist in a specific support function, or is a generalist with limited experience • Holds a title such as HR assistant, junior recruiter or benefits clerk 	
	IMP – Mean (SD)	RUE (%)
Ethical Practice The ability to integrate core values, integrity and accountability throughout all organizational and business practices	2.7 (.47)	97
Relationship Management The ability to manage interactions to provide service and to support the organization	2.5 (.55)	91
Human Resource Expertise (HR Knowledge) The knowledge of principles, practices, and functions of effective human resource management	2.5 (.58)	90
Communication The ability to effectively exchange information with stakeholders	2.5 (.58)	90
Consultation The ability to provide guidance to Organizational stakeholders	2.3 (.66)	80
Leadership and Navigation The ability to direct and contribute to initiatives and processes within the organization	2.2 (.73)	67
Business Acumen The ability to understand and apply information with which to contribute to the organization's strategic plan	2.2 (.64)	67
Critical Evaluation The ability to interpret information with which to make business decisions and recommendations	2.1 (.65)	70
Global and Cultural Effectiveness The ability to value and consider the perspectives and backgrounds of all parties	1.9 (.72)	57

Note: IMP = mean importance rating; SD = standard deviation; RUE = required-upon-entry rating. Importance was measured with a 4-point scale ranging from 0 (unimportant) to 3 (critical).

ANEXO D

Early Level Modelo SHRM

Síntese 9 Competências

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Human Resource Expertise - Competency 1

Sub Competencies	Strategic Business Management
	Workforce Planning and Employment
	Human Resource Development
	Compensation and Benefits
	Risk Management
	Employee & Labor Relations
	HR Technology
	Global and International Human Resource Capabilities
	Talent Management
	Change Management

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Identifies ways to improve operational efficiency
	Routes stakeholder questions to the appropriate area
	Uses judgment to determine when to consult with higher-level management on problems or other issues
	Provides service to stakeholders
	Generates and, when appropriate, implements solutions within designated area of responsibility
	Employs standard operating procedures and policies when performing HR transactions
	Reports workplace risk management issues to leadership (e.g., safety, health, etc.)
	Develops knowledge of general HR practices and technology
	Executes transactions with minimal errors
	Follows relevant laws and regulations
	Works under the general direction of a more experienced HR professional
	Uses relevant HR technology systems for administrative and service needs
	Demonstrates a willingness to learn

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Relationship Management - Competency 2

Sub Competencies	Business Networking Expertise
	Visibility
	Customer Service (internal and external)
	People Management
	Advocacy
	Negotiation and Conflict Management
	Credibility
	Community Relations
	Transparency
	Proactivity
	Responsiveness
	Mentorship
	Influence
	Employee Engagement
	Teamwork
	Mutual Respect

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Listens effectively to potential issues before reacting with solutions
	Serves as frontline liaison with vendors/suppliers
	Refers potentially difficult interactions to manager
	Seeks opportunities to interact with stakeholders
	Provides outstanding customer service experience to employees and other stakeholders
	Facilitates the resolution of transactional conflicts that arise
	Provides basic information for resolution of conflicts
	Develops a network of contacts both within the organization and with external partners serving the organization
	Networks with HR peers, both internal and external to organization
	Demonstrates effective interpersonal skills
	Develops a strong and positive reputation both internally and externally as a neutral and approachable HR representative
	Prevents transactional conflicts when possible
	Provides first point of contact for employee questions
	Communicates and demonstrates support for HR decisions passed down even if not consistent with own point-of-view

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Consultation - Competency 3

Sub Competencies	Coaching
	Project Management (Vision, Design, Implementation, and Evaluation)
	Analytic Reasoning
	Problem-solving
	Inquisitiveness
	Creativity and Innovation
	Flexibility
	Respected Business Partner
	Career Pathing/Talent Management/People Management
	Time Management

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Develops a proactive perspective on consulting projects
	Conducts initial investigation for HR-based transactional issues
	Gathers, and when appropriate, analyzes facts and data for business solutions
	Raises issues and/or identifies patterns requiring transactional HR solutions
	Identifies stakeholder needs and refers as appropriate
	Provides a summary of pertinent facts and information to mid-level and senior HR leaders
	Manages work time efficiently

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Leadership and Navigation - Competency 4

Sub Competencies	Transformational and Functional Leadership
	Results and Goal-Oriented
	Resource Management
	Succession Planning
	Project Management
	Mission Driven
	Change Management
	Political Savvy
	Influence
	Consensus Builder

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Listens actively to identify potential challenges or solutions
	Builds credibility with stakeholders
	Makes HR transactional decisions within established policies and guidelines
	Assists with the implementation of initiatives and escalates issues
	Demonstrates flexibility, adaptability, and initiative
	Acts consistently with and represents the culture of the organization
	Seeks new ways to improve and recommends improvements to HR processes, transactions and outcomes
	Develops knowledge of internal policies and procedures for responding to transactional issues
	Provides detail-oriented support in the administration of organizational programs and initiatives
	Gains the knowledge and skill to implement organizational processes and initiatives
	Serves as a team member for passed down projects

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Communication - Competency 5

Sub Competencies	Verbal Communication Skills
	Written Communication Skills
	Presentation Skills
	Persuasion
	Diplomacy
	Perceptual Objectivity
	Active Listening
	Effective Timely Feedback
	Facilitation Skills
	Meeting Effectiveness
	Social Technology and Social Media Savvy
	Public Relations

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Demonstrates support for HR organizational initiatives in communication with stakeholders
	Promptly responds to stakeholder concerns via written, verbal, or electronic communication
	Produces accurate and error free communication
	Produces top quality reports and documents
	Communicates policies, procedures, culture, etc. to new and existing employees
	Resolves employee issues or directs appropriately to other resources
	Uses discretion when communicating sensitive information
	Notifies upper management of appropriate issues or concerns

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Global and Cultural Effectiveness - Competency 6

Sub Competencies	Global Perspective
	Diversity Perspective
	Openness to Various Perspectives
	Empathy
	Openness to Experience
	Tolerance for Ambiguity
	Adaptability
	Cultural Awareness and Respect

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Possesses general knowledge of local cultural issues
	Respects differences and promotes inclusion on a transactional level
	Possesses general knowledge of organization's policy and philosophy toward diversity and inclusiveness
	Possesses general awareness and understanding of cultural differences
	Assists with implementation of diversity/culture programs in local settings
	Demonstrates willingness to develop and grow understanding of global and cultural effectiveness
	Demonstrates awareness and appreciation for the global multi-dimensional and diverse perspectives in organization's line of business
	Develops some general knowledge of local and global economic trends

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Ethical Practice - Competency 7

Sub Competencies	Rapport Building
	Trust Building
	Personal, Professional, and Behavioral Integrity
	Professionalism
	Credibility
	Personal and Professional Courage

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Supports training programs regarding ethical laws, standards, and policies
	Demonstrates accountability for actions
	Behaves in a manner consistent with the difficult decisions made by management
	Identifies potential conflicts of interest
	Follows policies consistently
	Documents and escalates reports of unethical behavior to management
	Maintains employee confidentiality throughout appropriate business processes
	Maintains knowledge of internal organizational controls
	Maintains awareness of ethics laws, standards, legislation, and trends that may affect organizational HR practice
	Supports HR policies, procedures, and guidelines
	Establishes oneself as a credible and trustworthy source for employees to voice concerns

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Critical Evaluation - Competency 8

Sub Competencies	Measurement and Assessment Skills
	Objectivity
	Critical Thinking
	Problem Solving
	Curiosity and Inquisitiveness
	Research Methodology
	Decision-making
	Auditing Skills
	Knowledge Management

Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Gathers facts and analyzes data using systematic methods (e.g., surveys, focus groups, etc.)
	Develops knowledge in the use of data, evidence-based research, benchmarks, HR and business metrics to facilitate decision-making
	Reports on data entry and key metrics
	Develops basic working knowledge of statistics, research methods, measurement concepts, and metrics
	Identifies sources of data and information and learns where to find the most relevant information for solving problems
	Conducts data entry and tracking of statistics and metrics
	Collects and synthesizes data through surveys, focus groups, research, and other methods
	Engages in preliminary analysis of collected data and reports findings to senior HR staff

EARLY LEVEL MODELO SHRM
SINTESE 9 COMPETÊNCIAS
(Sub-Competências e Padrões de Proficiência)

Proficiency Level	Early Level
Competency	Business Acumen - Competency 9
Sub Competencies	Strategic Agility
	Business Knowledge
	Systems Thinking
	Economic Awareness
	Effective Administration
	Knowledge of Finance and Accounting
	Knowledge of Sales and Marketing
	Knowledge of Technology
	Knowledge of Labor Markets
	Knowledge of Business Operations/Logistics
	Knowledge of Government and Regulatory Guidelines
	HR and Organizational Metrics/Analytics/Business Indicators
Proficiency Standards by Career Level *** Early Level	Demonstrates basic knowledge of business lines and products/services
	Gathers, assembles, and reports HR metrics, Key Performance Indicators, and labor market trends
	Possesses operational/processing expertise for assigned tasks
	Develops basic knowledge of HR Metrics
	Identifies inefficiencies and provides process improvement recommendations
	Develops basic knowledge of competitor organizations
	Develops familiarity with business terms and acronyms
	Develops knowledge and understanding of value of cost-benefit analysis

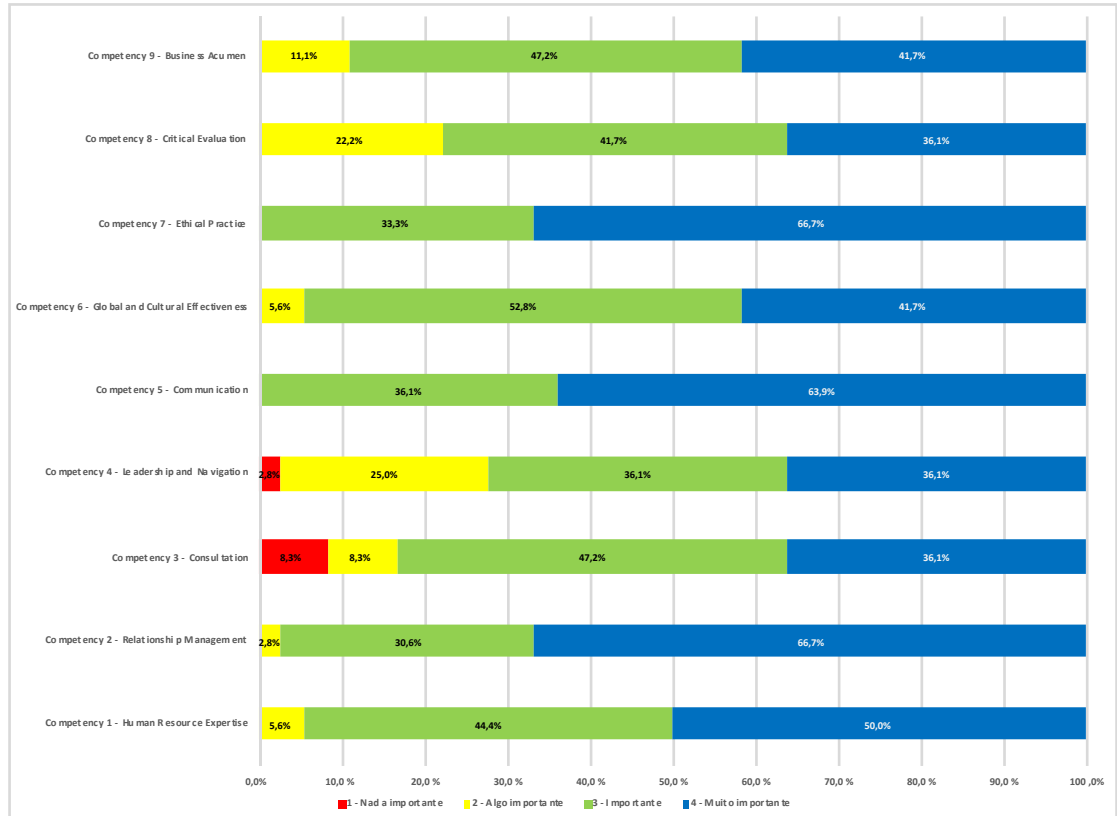
ANEXO F

MAXQDA11- Code_Matrix Competências IES
Objetivos de Aprendizagem.pdf

Nr. Questário	SEXO	ERS- Empresa R&S E- Empregador CE-Consultor Independente	Human Resource Expertise	Relationship Management	Consultation	Leadership and Navigation	Communication	Global and Cultural Effectiveness	Ethical Practice	Critical Evaluation	Business Acumen
1	F	E	3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	F	E	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	F	ERS	4	4	4	3	4	3	4	3	4
4	F	ERS	3	3	4	2	3	2	3	4	3
5	M	E	3	4	3	3	3	3	4	2	2
6	F	E	3	4	3	4	4	3	4	3	3
7	M	ERS	3	3	3	3	3	3	4	3	3
8	F	ERS	4	4	4	3	4	4	3	4	4
9	M	E	4	3	3	2	3	4	4	2	3
10	F	ERS	4	3	3	2	3	3	3	2	3
11	F	ERS	3	3	2	2	4	4	3	2	3
12	F	E	4	4	3	4	3	3	3	4	3
13	F	ERS	3	4	3	2	3	3	3	3	4
14	F	E	3	4	4	4	4	3	4	3	4
15	M	E	2	4	3	2	3	2	4	2	2
16	M	ERS	4	3	1	1	3	4	3	2	3
17	F	ERS	4	4	3	3	4	4	4	2	3
18	M	E	3	4	2	3	4	4	4	3	3
19	M	ERS	3	4	4	4	4	4	4	4	4
20	M	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	F	E	4	3	1	3	3	3	4	4	4
22	F	CI	4	4	3	3	4	3	4	3	3
23	F	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	F	E	3	4	4	4	4	3	3	3	4
25	F	E	4	3	4	4	4	3	3	3	4
26	F	E	4	4	4	3	4	4	4	4	3
27	F	E	3	2	1	2	3	3	4	3	2
28	F	ERS	2	4	3	2	4	4	4	3	3
29	M	E	3	4	3	4	3	3	3	3	4
30	M	ERS	4	3	4	3	3	3	4	2	2
31	F	E	4	4	3	4	4	3	4	3	3
32	F	E	4	4	3	4	4	3	4	4	3
33	M	E	3	4	3	4	4	4	3	4	4
34	F	CI	3	3	2	2	4	4	4	4	4
35	F	ERS	3	4	4	4	4	3	3	3	3
36	F	ERS	4	4	3	3	4	3	4	3	3
Média			3,444	3,639	3,111	3,056	3,639	3,361	3,667	3,139	3,306
			3º	2º	7º	8º	2º	5º	1º	6º	4º

	Frequência - Importância Competência					Percentagem - Importância Competência				Σ3+4	Med	Med	%
	1	2	3	4		1	2	3	4				
Human Resource Expertise	0	2	16	18	36	Competency 1 - Human Resource Expertise	0,0%	5,6%	44,4%	50,0%	94,4%	3,44	2,5 90%
Relationship Management	0	1	11	24	36	Competency 2 - Relationship Management	0,0%	2,8%	30,6%	66,7%	97,2%	3,64	2,5 91%
Consultation	3	3	17	13	36	Competency 3 - Consultation	8,3%	8,3%	47,2%	36,1%	83,3%	3,11	2,3 80%
Leadership and Navigation	1	9	13	13	36	Competency 4 - Leadership and Navigation	2,8%	25,0%	36,1%	36,1%	72,2%	3,06	2,2 67%
Communication	0	0	13	23	36	Competency 5 - Communication	0,0%	0,0%	36,1%	63,9%	100,0%	3,64	2,5 90%
Global and Cultural Effectiveness	0	2	19	15	36	Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	0,0%	5,6%	52,8%	41,7%	94,4%	3,36	1,9 57%
Ethical Practice	0	0	12	24	36	Competency 7 - Ethical Practice	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%	3,67	2,7 97%
Critical Evaluation	0	8	15	13	36	Competency 8 - Critical Evaluation	0,0%	22,2%	41,7%	36,1%	77,8%	3,14	2,1 70%
Business Acumen	0	4	17	15	36	Competency 9 - Business Acumen	0,0%	11,1%	47,2%	41,7%	88,9%	3,31	2,2 67%

SHRM Validation
Test Required
upon entry

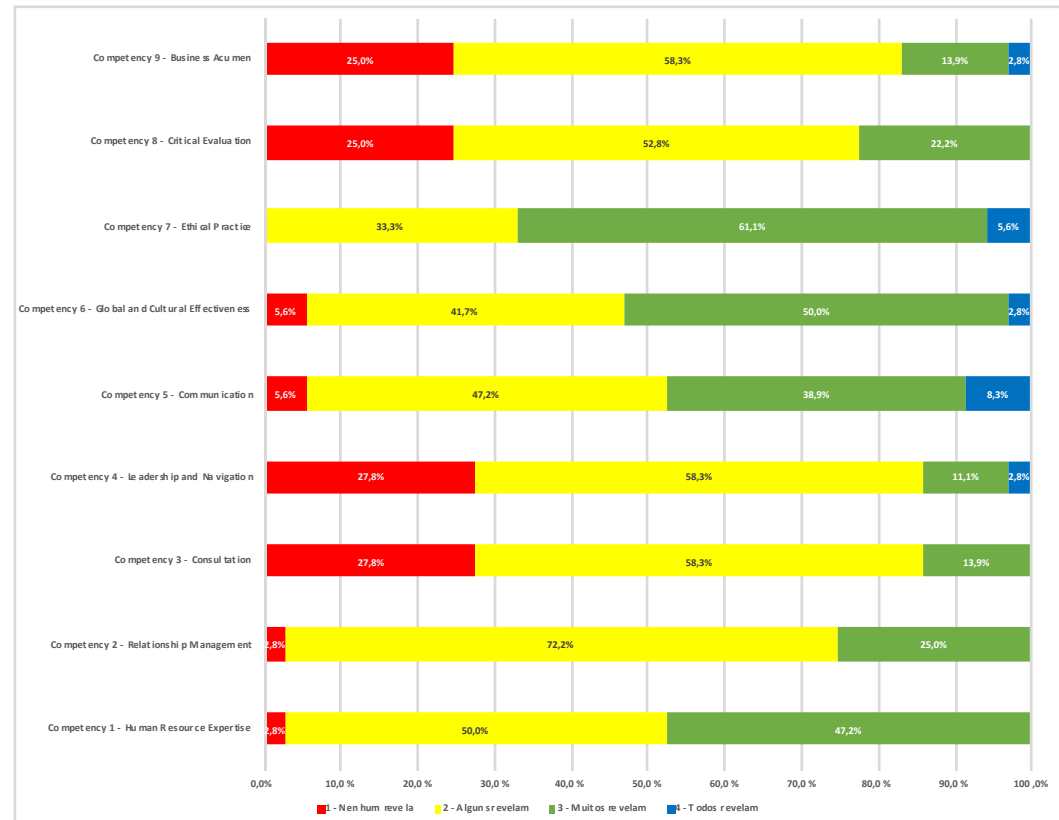


Nr. Questionário	SEXO	ERS- Empresa R&S E- Empregador CI- Consultor Independente	Human Resource Expertise	Relationship Management	Consultation	Leadership and Navigation	Communication	Global and Cultural Effectiveness	Ethical Practice	Critical Evaluation	Business Acumen
1	F	E	3	2	2	3	2	4	3	3	2
2	F	E	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	F	ERS	3	2	2	2	2	3	3	2	1
4	F	ERS	2	2	3	2	3	2	3	3	3
5	M	E	2	2	1	1	3	3	3	2	2
6	F	E	2	2	2	4	2	2	2	2	2
7	M	ERS	3	3	2	2	3	3	3	2	2
8	F	ERS	3	2	3	2	4	3	3	2	2
9	M	E	2	2	1	1	2	3	3	1	1
10	F	ERS	3	2	2	1	3	2	2	2	2
11	F	ERS	2	2	1	2	2	2	2	1	2
12	F	E	3	2	3	2	3	2	2	2	2
13	F	ERS	2	3	2	2	2	2	3	2	2
14	F	E	2	3	2	3	4	3	4	2	4
15	M	E	2	2	1	2	3	2	3	1	1
16	M	ERS	2	3	2	1	4	3	4	3	3
17	F	ERS	3	3	2	2	3	2	2	2	2
18	M	E	2	2	1	2	2	3	3	2	2
19	M	ERS	2	2	2	2	1	2	3	1	1
20	M	E	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	F	E	3	1	1	2	2	1	2	1	2
22	F	CI	2	2	1	1	2	3	3	1	1
23	F	E	2	2	1	1	1	3	2	1	1
24	F	E	2	2	3	2	3	2	3	3	2
25	F	E	3	2	2	2	2	3	2	2	2
26	F	E	3	2	2	2	3	3	2	2	1
27	F	E	2	2	1	1	2	1	3	2	2
28	F	ERS	2	2	2	1	3	2	2	1	2
29	M	E	3	3	2	2	3	2	3	2	2
30	M	ERS	3	2	2	2	2	3	3	2	1
31	F	E	3	2	2	2	2	2	3	3	3
32	F	E	2	2	2	2	2	3	3	2	2
33	M	E	3	2	2	1	2	2	2	2	2
34	F	CI	1	2	2	2	3	3	3	3	2
35	F	ERS	2	3	1	1	2	3	2	1	1
36	F	ERS	3	2	2	2	2	2	3	2	2

Média 2,44444444 2,22222222 1,86111111 1,88888889 2,5 2,5 2,72222222 1,97222222 1,94444444

3º 4º 8º 7º 2º 2º 1º 5º 6º

	Frequência - Revela Competência						Porcentagem - Revela Competência			
	1	2	3	4			1	2	3	4
Human Resource Expertise	1	18	17	0	36	Competency 1 - Human Resource Expertise	2,8%	50,0%	47,2%	0,0%
Relationship Management	1	26	9	0	36	Competency 2 - Relationship Management	2,8%	72,2%	25,0%	0,0%
Consultation	10	21	5	0	36	Competency 3 - Consultation	27,8%	58,3%	13,9%	0,0%
Leadership and Navigation	10	21	4	1	36	Competency 4 - Leadership and Navigation	27,8%	58,3%	11,1%	2,8%
Communication	2	17	14	3	36	Competency 5 - Communication	5,6%	47,2%	38,9%	8,3%
Global and Cultural Effectiveness	2	15	18	1	36	Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	5,6%	41,7%	50,0%	2,8%
Ethical Practice	0	12	22	2	36	Competency 7 - Ethical Practice	0,0%	33,3%	61,1%	5,6%
Critical Evaluation	9	19	8	0	36	Competency 8 - Critical Evaluation	25,0%	52,8%	22,2%	0,0%
Business Acumen	9	21	5	1	36	Competency 9 - Business Acumen	25,0%	58,3%	13,9%	2,8%



Descrição das competências	Σ	NR DO QUESTIONÁRIO																																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
Human Resource Expertise (SHRM Competency 1)	34																																							
Conhecer, aplicar e partilhar conhecimentos técnicos especializados	1						1																																	
Conhecimento das práticas e princípios de RH	1									1																														
Avaliação de desempenho	1																										1													
Capacidade de avaliação de pessoas	1																																1							
Técnicas de entrevista	1								1																															
Conhecer os processos de R&S	2																										1										1			
Acolhimento e integração	1																										1													
Competências técnicas	3																	1				1					1													
Apetência pelas ferramentas informáticas	1								1																															
Proficiência em tecnologias de suporte aos RH	1																														1									
Planear e organizar	1						1																																	
Planeamento e organização	2											1																1												
Humildade	1													1																										
Sentido prático	1																																			1				
Aprendizagem contínua (SHRM-BS)	1		1																																					
Aprendizagem e melhoria contínua/Aperfeiçoamento pessoal e profissional (SHRM-BS)	1																	1																						
Rápida aprendizagem (SHRM-BS)	1					1																																		
Aprender e manter-se actualizado (SHRM-BS)	1							1																																
Learning agility (SHRM-BS)	2	1																									1													
Ser curioso (SHRM-BS)	1																											1												
Vontade de aprender (SHRM-BS)	1							1																																
Capacidade de Adaptação à mudança	4		1										1												1				1											
Filtragem de informação e estruturação de ideias de modo a maximizar o capital humano	1																	1																						
Capacidade de integrar a GRH na estratégia da empresa	1																																	1						
Human Resource Expertise	2																	1																1						
Relationship Management (SHRM Competency 2)	44																																							
Gestão eficaz dos relacionamentos (internos e externos)	1	1																																						
Capacidade de relacionamento	1					1																																		
Capacidade de relacionamento social/interpessoal	6																1			1			1			1			1							1				
Capacidade interpessoal	1												1																											
Compreensão interpessoal	1																									1														
Comunicação interpessoal	1																																			1				
Estabelecer relações	1				1																																			
Mostrar autocontrolo emocional	3						1											1					1																	
Inteligência emocional e Social	1																																			1				
Centrar-se nas necessidades e na satisfação dos outros	1							1																																
Trabalho em equipa	2		1																1																					
Capacidade de trabalho em equipa e de trocar ideias e valores	1										1																													
Espírito de equipa	1													1																										
Proatividade / Cooperação proativa	6	1		1	1			1				1				1																								
Iniciativa	4	1										1																	1									1		
Compreender e "viver" o conceito de cliente	1															1																								
Empatia	1								1																															
Orientação às pessoas	2																	1									1													
Capacidade de gestão de stress	2				1																																	1		
Dedicação	1												1																											
Empenho	1												1																											
Atitude	1																											1												
Dinamismo	1								1																															
Gestão de conflitos e negociação / Gestão de conflitos	2																																1				1			
Estabelecer relações e uma rede de contato	1							1																																

Consultation (SHRM Competency 3)	19																									
Gestão de tempo	1			1																						
Capacidade analítica / Pensamento analítico	3										1							1			1					
Capacidade de trabalho	1																				1					
Análise de problemas / Resolução de problemas	4												1	1				1						1		
Curiosidade pelos RH e pelo negócio	1				1																					
Criatividade	1			1																						
Capacidade de flexibilidade a novas práticas	1			1																						
Gestão de projetos	2																	1			1					
Flexibilidade	2								1														1			
Flexibilidade e polivalência	1																	1								
Rigor no cumprimento do que é expectável	1			1																						
Consultator	1																				1					
Leadership and Navigation (SHRM Competency 4)	31																									
Liderar/Capacidade de liderança/Liderança	4					1				1								1						1		
Capacidade de Liderança e Gestão de Pessoas	1						1																			
Capacidade para desenvolver e motivar os colaboradores	2						1											1								
Desenvolvimento de pessoas	1																						1			
Saber motivar	1																			1						
Sensibilidade organizacional	1																								1	
Influência	1										1															
Impacto e influência	1																						1			
Orientação para resultados	5	1						1	1									1			1					
Ambição q.b.	2									1														1		
Noção de hierarquia	1					1																				
Maturidade	1																			1						
Autoconfiança	1																		1							
Persistência	2					1																1				
Resiliência	4			1		1			1															1		
Flexibilidade e adaptabilidade	2									1		1														
Leadership and navigator	1										1															
Communication (SHRM Competency 5)	33																									
Comunicação / Capacidade de comunicação / Competências de comunicação	18			1	1	1				1		1			1	1		1	1		1	1	1	1	1	1
Comunicação escrita	1															1										
Comunicação eficaz	1						1																			
Eficácia comunicacional	2																		1			1				
Transparência e passagem de informação de modo muito claro	2										1	1														
Capacidade de escuta	1				1																					
Escuta activa	1											1														
Fortes capacidades de comunicação	1											1														
Assertividade	2						1																		1	
Inglês	1			1																						
Persuasão e assertividade	1													1												
Falar e escrever com fluência e clareza	2					1																		1		

Global and Cultural Effectiveness (SHRM Competency 6)	8																												
Gestão intercultural	1																												
Gestão da diversidade cultural	1																												
Cultura Geral	1																												
Capacidade de Adaptação a novos ambientes/contextos	1																												
Capacidade de Adaptação / Adaptabilidade	2																												
Capacidade de adaptação a diferentes interlocutores e situações	1																												
Compreensão e gestão da diversidade da organizaçã	1																												
Ethical Practice (SHRM Competency 7)	9																												
Defender a ética e valores	1																												
Credibilidade e confiança	1																												
Responsabilidade	3																												
Ética	2																												
Comportamento ético	1																												
Confidencialidade e descriçã	1																												
Critical Evaluation (SHRM Competency 8)	18																												
Interpretação de dados e gerar novas ideias	1																												
Análise da informação e sentido crítico	1																												
Capacidade de análise	1																												
Capacidade crítica	1																												
Raciocínio crítico / Pensamento crítico	2																												
Análise crítica	1																												
Auto-crítica	1																												
Espírito crítico	2																												
Competências de pesquisa	1																												
Precisão	1																												
Rigor	1																												
Tomada de decisão	4																												
Gestão do conhecimentc	1																												
Business Acumen (SHRM Competency 9)	12																												
Mostrar sensibilidade ao negócio e às questões financeiras	1																												
Rápida aprendizagem do negócio (SHRM-BS)	1																												
Vontade de aprender o core business (SHRM-BS)	1																												
Compreensão estratégica da empresa/negóci	3																												
Orientação para o negócio	1																												
Estar atento à evolução/alteração dos mercado	1																												
Visão estratégica / Big picture	4																												

ANEXO F

MAXQDA11- Code_Matrix Competências IES
Objetivos de Aprendizagem

IES -Objetivos de aprendizagem	
Competency 1 - Human Resource Expertise	
	Alinhamento políticas RH com estratégica da organização
	Análise, Descrição e Avaliação de Funções
	Aprendizagem contínua/ ao longo da vida
	Autonomia
	Conhecimentos de Gestão de Recursos Humanos
	Aplicação dos métodos e técnicas próprias GRH
	Capacidade compreensão principais assuntos que integram GRH
	Conhecimento sobre modelos, práticas e ferramentas de intervenç
	Compreensão dos princípios da GRH
	Desenvolver políticas de higiene, segurança e saúde no Trabalho
	Saúde ocupacional
	Diagnosticar o clima organizacional
	Elaborar políticas de gestão e de desenvolvimento de pessoal
	Formação/Gestão da formação
	Conceber e treinar competências p/promoção eficácia/eficiência
	Formar pedagogicamente formadores
	Gerir informação relevante na área da GRH
	Gestão Administrativa de RH
	Gestão operacional RH
	Atividades técnico-administrativas da função RH
	Gestão de Desempenho
	Avaliação e gestão do desempenho
	Gestão de processos de análise de competências
	Gestão de processos de mudança organizaciona
	Gestão de remunerações e de compensações
	Identificar as tendências de evolução de GRH
	Legislação / Direito
	Aplicar correctamente a legislação e a regulamentação social
	Operacionalização de intervenções no âmbito da Gestão Pessoas
	Perspectivar estrategicamente a gestão de RH
	Planeamento de GRH
	Planeamento, gestão, avaliação e controlo associados às ciênci
	Planear, organizar e definir uma política de recursos humanos
	Práticas de organização do trabalho pessoal e em equipa
	Recrutamento e Seleção
	Tecnologias de informação e comunicação/Informática/Sist.Inform
Competency 2 - Relationship Management	
	Auto conhecimento
	Capacidade de integração profissional
	Eficácia (individual, interpessoal e grupal)
	Gestão de conflitos
	Orientar e intervir em processos de negociação e conflito
	Negociação
	Orientação para a consciência social
	Orientação para o cliente
	Proatividade
	Relacionamento interpessoal

	Capacidades de relacionamento/Relacionamento interpessoal
	Relações de trabalho na organização
	Trabalho em grupo
	Trabalho em equipas multidisciplinares
Competency 3 - Consultation	
	Avaliar as necessidades face aos objetivos estratégicos da empr
	Análise e previsão das disponibilidades e necessidades da empre
	Capacidade de análise, síntese, problematização
	Concepção e implementação de projectos em GRH
	Consultoria
	Criatividade
	Criatividade e inovação
	Processos de inovação
	Flexibilidade
	Gestão de Carreiras em contextos nacionais e internacionais
	Gestão de percursos profissionais
	Gestão de projetos
	Orientação para a qualidade
Competency 4 - Lidership and Navigation	
	Capacidade de influência
	Compreensão organizacional
	Definição de políticas de RH
	Definir os objetivos estratégicos da organização
	Discutir ideias, estabelecer consensos
	Empreendedorismo
	Espírito empreendedor
	Gestão e modificação de processos globais em recursos humanos
	Identificar mudanças
	Influenciar processos de mudança e desenvolvimento organizac
	Iniciativa
	Liderança
Competency 5 - Communication	
	Línguas
	Capacidade de persuadir e argumentar
	Comunicação
	Elaboração de relatórios
	Comunicação interna
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	
	Preparação cultural
	Abertura à inovação e mudança
	Adaptabilidade
	Capacidades para identificar as relações e descobrir novas pers
	Competências adaptabilidade novos ambientes e contextos organiz
	Competências culturais
	Compreensão dos princípios da cidadania/participação cívica
	Consciência do valor da cultura
	Cultura geral
	Gestão das diversidades sócio-culturais
	Influenciar as mutações culturais e o clima da organização

	Perspectivar e antecipar tendências em ambientes multiculturais
Competency 7 - Ethical Practice	
	Consciência social
	Ética
	Responsabilidade
Competency 8 - Critical Evaluation	
	Analisar e interpretar a informação com visão crítica e de qual
	Espírito crítico
	Pensamento crítico
	Aptidão para interpretar informação qualitativa e quantitativa
	Auditoria
	Avaliar o valor da informação proveniente de diferentes fontes
	Capacidade de recolher, seleccionar e interpretar informação
	Capacidade de resolução de problemas
	Organização da informação
	Orientação para a investigação científica aplicada
	Seleccionar e aplicar técnicas de gestão e desenvolvimento
	Tomada de decisão
Competency 9 - Business Acumen	
	Aplicações de conhecimentos contabilísticos
	Capacidades gerais de gestão
	Colaborar na gestão global da organização
	Orientação para a estratégia empresarial
	Técnicas de cálculo
	Visão estratégica

ANEXO G

Outputs SPSS respostas Grupo I questionário

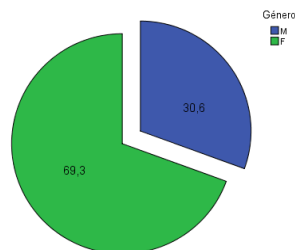
OUTPUTS DADOS GRUPO I QUESTIONÁRIO

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Caracterização da Amostra

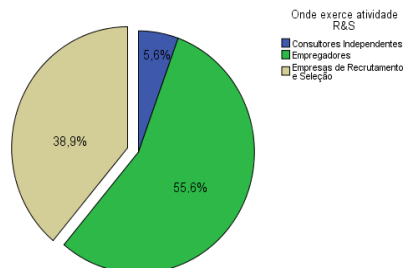
Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid M	11	30,6	30,6	30,6
Valid F	25	69,4	69,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	



Onde exerce atividade R&S

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CI	2	5,6	5,6	5,6
Valid E	20	55,6	55,6	61,1
Valid ERS	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	



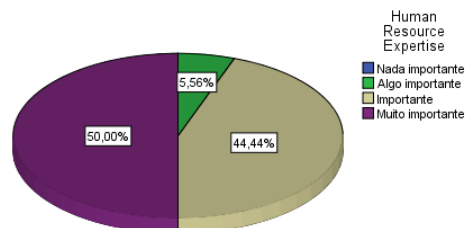
A importância das competências para o nível de entrada na carreira de GRH - dados globais

Statistics

	Human Resource Expertise	Relationship Management	Consultation	Leadership and Navigation	Communication	Global and Cultural Effectiveness	Ethical Practice	Critical Evaluation	Business Acumen
N Valid	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,44	3,64	3,11	3,06	3,64	3,36	3,67	3,14	3,31
Std. Deviation	,607	,543	,887	,860	,487	,593	,478	,762	,668
Minimum	2	2	1	1	3	2	3	2	2
Maximum	4	4	4	4	4	4	4	4	4

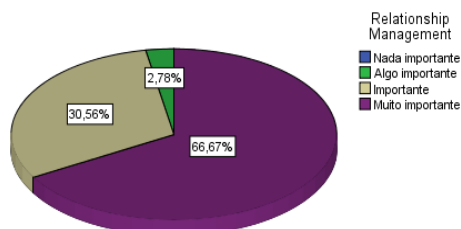
Human Resource Expertise

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Algo importante	2	5,6	5,6	5,6
Valid Importante	16	44,4	44,4	50,0
Valid Muito importante	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	



Relationship Management

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Algo importante	1	2,8	2,8	2,8
Valid Importante	11	30,6	30,6	33,3
Valid Muito importante	24	66,7	66,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

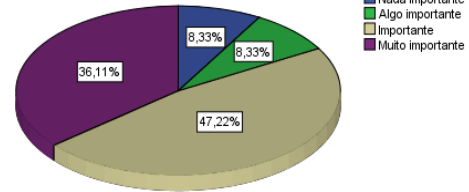


OUTPUTS DADOS GRUPO I QUESTIONÁRIO

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

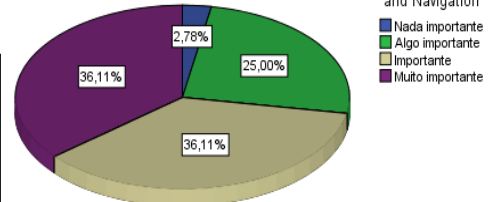
Consultation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	3	8,3	8,3	8,3
Algo importante	3	8,3	8,3	16,7
Valid Importante	17	47,2	47,2	63,9
Muito importante	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	



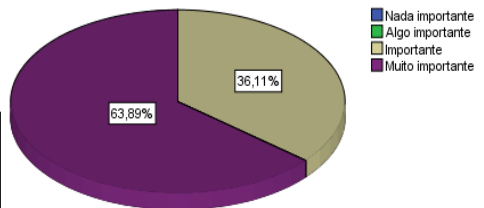
Leadership and Navigation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	1	2,8	2,8	2,8
Algo importante	9	25,0	25,0	27,8
Valid Importante	13	36,1	36,1	63,9
Muito importante	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	



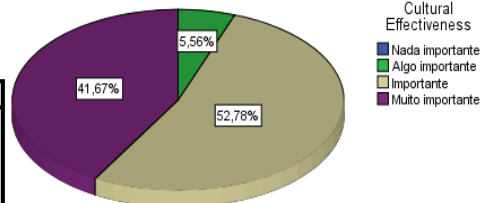
Communication

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Importante	13	36,1	36,1	36,1
Valid Muito importante	23	63,9	63,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	



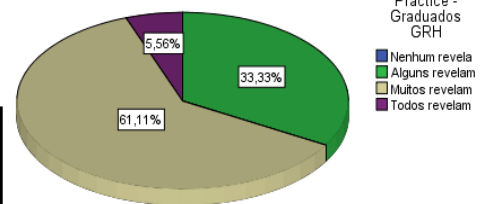
Global and Cultural Effectiveness

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Algo importante	2	5,6	5,6	5,6
Valid Importante	19	52,8	52,8	58,3
Muito importante	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	



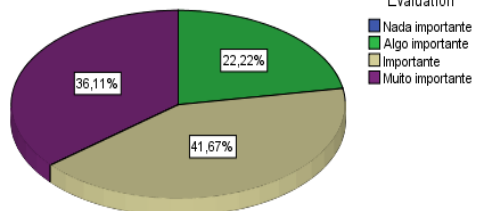
Ethical Practice

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Importante	12	33,3	33,3	33,3
Valid Muito importante	24	66,7	66,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	



Critical Evaluation

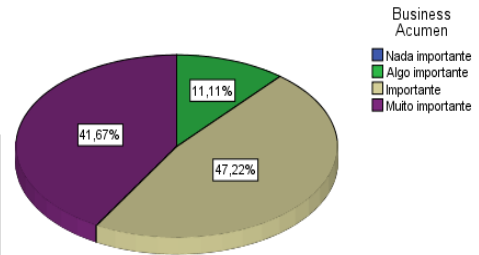
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Algo importante	8	22,2	22,2	22,2
Valid Importante	15	41,7	41,7	63,9
Muito importante	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	



OUTPUTS DADOS GRUPO I QUESTIONÁRIO

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Business Acumen				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Algo importante	4	11,1	11,1	11,1
Importante	17	47,2	47,2	58,3
Muito importante	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	



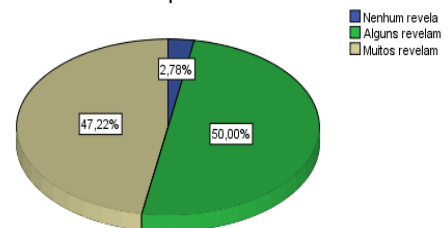
Os graduados em GRH revelam possuir as competências em contexto de recrutamento e seleção.

Statistics

	Human Resource Expertise - Graduados GRH	Relationship Management - Graduados GRH	Consultation - Graduados GRH	Leadership and Navigation- Graduados GRH	Communication - Graduados GRH	Global and Cultural Effectiveness - Graduados GRH	Ethical Practice- Graduados GRH	Critical Evaluation - Graduados GRH	Business Acumen - Graduados GRH
N	Valid 36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,44	2,22	1,86	1,89	2,50	2,50	2,72	1,97	1,94
Std. Deviation	,558	,485	,639	,708	,737	,655	,566	,696	,715
Minimum	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Maximum	3	3	3	4	4	4	4	3	4

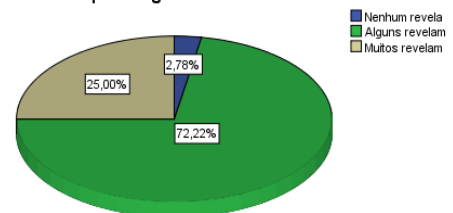
Human Resource Expertise - Graduados GRH

Human Resource Expertise - Graduados GRH				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum revela	1	2,8	2,8	2,8
Alguns revelam	18	50,0	50,0	52,8
Muitos revelam	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	



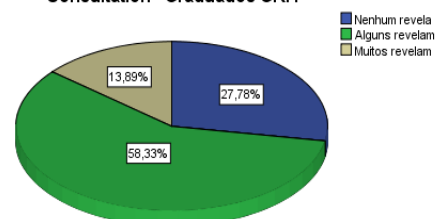
Relationship Management - Graduados GRH

Relationship Management - Graduados GRH				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum revela	1	2,8	2,8	2,8
Alguns revelam	26	72,2	72,2	75,0
Muitos revelam	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	



Consultation - Graduados GRH

Consultation - Graduados GRH				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum revela	10	27,8	27,8	27,8
Alguns revelam	21	58,3	58,3	86,1
Muitos revelam	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	



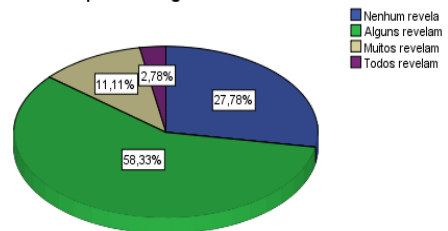
OUTPUTS DADOS GRUPO I QUESTIONÁRIO

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Leadership and Navigation - Graduados GRH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nenhum revela	10	27,8	27,8	27,8
Alguns revelam	21	58,3	58,3	86,1
Muitos revelam	4	11,1	11,1	97,2
Todos revelam	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

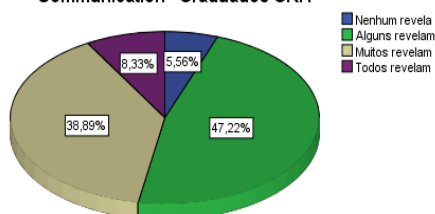
Leadership and Navigation - Graduados GRH



Communication - Graduados GRH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nenhum revela	2	5,6	5,6	5,6
Alguns revelam	17	47,2	47,2	52,8
Muitos revelam	14	38,9	38,9	91,7
Todos revelam	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

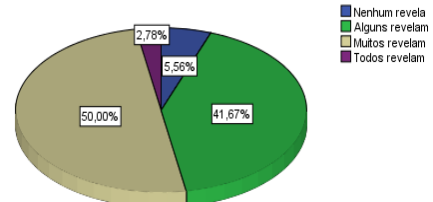
Communication - Graduados GRH



Global and Cultural Effectiveness - Graduados GRH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nenhum revela	2	5,6	5,6	5,6
Alguns revelam	15	41,7	41,7	47,2
Muitos revelam	18	50,0	50,0	97,2
Todos revelam	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

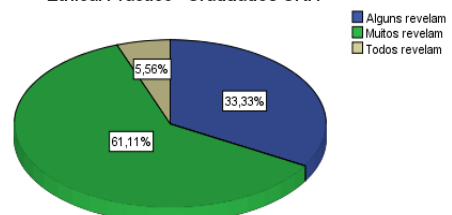
Global and Cultural Effectiveness - Graduados GRH



Ethical Practice - Graduados GRH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alguns revelam	12	33,3	33,3	33,3
Muitos revelam	22	61,1	61,1	94,4
Todos revelam	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

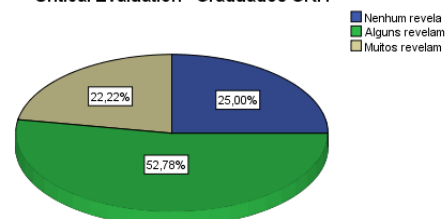
Ethical Practice - Graduados GRH



Critical Evaluation - Graduados GRH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nenhum revela	9	25,0	25,0	25,0
Alguns revelam	19	52,8	52,8	77,8
Muitos revelam	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Critical Evaluation - Graduados GRH

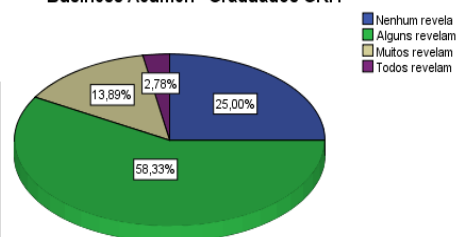


OUTPUTS DADOS GRUPO I QUESTIONÁRIO

Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Business Acumen - Graduados GRH

Business Acumen - Graduados GRH				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nenhum revela	9	25,0	25,0	25,0
Alguns revelam	21	58,3	58,3	83,3
Muitos revelam	5	13,9	13,9	97,2
Todos revelam	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	



ANEXO H

MAXQDA11- Code_Matrix Competências
Respondentes Questionário

Inputs questionário	
Competency 1 - Human Resource Expertise	
	Acolhimento e integração
	Aprendizagem
	Aprender e manter-se actualizado (SHRM-BS)
	Aprendizagem contínua (SHRM-BS)
	Aprendizagem e melhoria contínua/Aperfeiçoamento pessoal e prof
	Humildade
	Learning agility (SHRM-BS)
	Rápida aprendizagem (SHRM-BS)
	Ser curioso (SHRM-BS)
	Vontade de aprender (SHRM-BS)
	Avaliação de desempenho
	Capacidade de Adaptação à mudança
	Conhecer os processos de R&S
	Capacidade de avaliação de pessoas
	Técnicas de entrevista
	Filtragem de informação e estruturação de ideias de modo a maxi
	Human Resource Expertise
	Capacidade de integrar a GRH na estratégia da empresa
	Competências técnicas
	Conhecer, aplicar e partilhar conhecimentos técnicos especializ
	Conhecimento das práticas e princípios de RH
	Sentido prático
	Planeamento e organização
	Planear e organizar
	Proficiência em tecnologias de suporte aos RH
	Apetência pelas ferramentas informáticas
Competency 2 - Relationship Management	
	Atitude
	Dedicação
	Dinamismo
	Empenho
	Iniciativa
	Proatividade / Cooperação proativa
	Capacidade de gestão de stress
	Capacidade de relacionamento social/interpessoal
	Capacidade de relacionamento
	Capacidade interpessoal
	Compreensão interpessoal
	Comunicação interpessoal
	Empatia
	Estabelecer relações
	Estabelecer relações e uma rede de contatos
	Gestão eficaz dos relacionamentos (internos e externos)
	Capacidade de trabalho em equipa e de trocar ideias e valores
	Espirito de equipa
	Trabalho em equipa
	Gestão de conflitos e negociação / Gestão de conflitos
	Inteligência emocional e Social

	Mostrar autocontrolo emocional
	Orientação às pessoas
	Centrar-se nas necessidades e na satisfação dos outros
	Compreender e "viver" o conceito de cliente
Competency 3 - Consultation	
	Análise de problemas / Resolução de problemas
	Capacidade analítica / Pensamento analítico
	Capacidade de trabalho
	Consultation
	Criatividade
	Curiosidade pelos RH e pelo negócio
	Flexibilidade e polivalência
	Capacidade de flexibilidade a novas práticas
	Flexibilidade
	Gestão de projetos
	Gestão de tempo
	Rigor no cumprimento do que é expectável
Competency 4 - Leadership and Navigation	
	Ambição q.b
	Autoconfiança
	Capacidade para desenvolver e motivar os colaboradores
	Saber motivar
	Desenvolvimento de pessoas
	Flexibilidade e adaptabilidade
	Impacto e influência
	Influência
	Liderar/Capacidade de liderança/Liderança
	Capacidade de Liderança e Gestão de Pessoas
	Leadership and navigation
	Maturidade
	Noção de hierarquia
	Persistência
	Orientação para resultados
	Resiliência
	Sensibilidade organizacional
Competency 5 - Communication	
	Inglês
	Comunicação / Capacidade de comunicação / Competências de comun
	Comunicação eficaz
	Comunicação escrita
	Eficácia comunicacional
	Falar e escrever com fluência e clareza
	Fortes capacidades de comunicação
	Transparencia e passagem de informação de modo muito claro
	Escuta activa
	Capacidade de escuta
	Persuasão e assertividade
	Assertividade
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	
	Capacidade de Adaptação / Adaptabilidade

	Capacidade de adaptação a diferentes interlocutores e situações
	Capacidade de Adaptação a novos ambientes/contextos
	Cultura Geral
	Gestão intercultural
	Compreensão e gestão da diversidade da organização
	Gestão da diversidade cultural
Competency 7 - Ethical Practice	
	Confidencialidade e descrição
	Credibilidade e confiança
	Ética
	Comportamento ético
	Defender a ética e valores
	Responsabilidade
Competency 8 - Critical Evaluation	
	Capacidade de análise
	Interpretação de dados e gerar novas ideias
	Precisão
	Rigor
	Raciocínio crítico / Pensamento crítico
	Análise crítica
	Análise da informação e sentido crítico
	Auto-crítica
	Capacidade crítica
	Espírito crítico
	Tomada de decisão
	Gestão do conhecimento
	Competências de pesquisa
Competency 9 - Business Acumen	
	Estar atento à evolução/alteração do mercados
	Orientação para o negócio
	Compreensão estratégica da empresa/negócio
	Mostrar sensibilidade ao negócio e às questões financeiras
	Rápida aprendizagem do negócio (SHRM-BS)
	Vontade de aprender o core business (SHRM-BS)
	Visão estratégica / Big picture"

ANEXO I

*Cálculo do Coeficiente de Kappa de Cohen da matriz de
competências*

APÊNDICE

Cálculo do Coeficiente de Kappa de Cohen da matriz de competências
GRH – IES e GRH – respondentes dos questionários

1. Introdução

Quando é preciso classificar um conjunto de dados num determinado número de categorias, vários tipos de enviesamentos podem ocorrer. Com vista à sua minimização é frequente o recurso a mais do que um juiz para categorizar os mesmos dados, analisando-se posteriormente o seu grau de acordo e consequentemente a fiabilidade da classificação. Entre os vários índices de acordo inter-juízes mencionados na literatura, o coeficiente *kappa* de Cohen (R. Fonseca, P. Silva, & R. Silva, 2007) é referido como o mais frequentemente utilizado quando as variáveis em estudo são nominais.

No estudo efectuado em que foram analisados os dados dos respondentes tornou-se relevante uma abordagem inter-juízes acordo o coeficiente *Kappa* de Cohen para a distribuição pela matriz de competências de GRH.

Com o recurso à abordagem inter-juízes pretendeu-se seguir uma estratégia que avalie a objectividade duma determinada classificação a partir de um grau específico de concordância entre dois ou mais elementos avaliadores (juízes) resultando daqui o acordo inter-juízes que permitirá retirar algum enviesamento.

O cálculo final permitirá aceder ao nível de acordo que de acordo com a literatura (R. Fonseca, P. Silva, & R. Silva, 2007) é sugerida a seguinte orientação:

Valor de Kappa calculado	Nível de acordo
< 0.40	Pobre
0,40 a 0,75	Satisfatório a bom
> 0.75	Excelente

Após obtido o nível de acordo deverá decidir-se pela aceitação do valor, e poderá prosseguir-se com a tentativa de resolver os casos de desacordos entre os dois juizes ou introduzir um terceiro juiz para os desempatar, ou caso tal não seja necessário, utilizar apenas as unidades de análise em que houve acordo nas análises posteriores a realizar com estes dados.

1. Cálculo do valor de kappa para a matriz de competências valorizadas pelas IES

Passo 1 – Construção da matriz de dados

Para o cálculo final do valor de Kappa efectuou-se a construção da matriz de dados que foi a seguinte:

Juiz 2					
Juiz 1		Acordo	Desacordo s/alteração	Desacordo c/alteração	Total
	Acordo	105	0	0	105
	Desacordo s/alteração	0	1	1	2
	Desacordo c/alteração	0	2	4	6
	Total	105	3	5	113

Passo 2 – Cálculo do total de frequências observadas (acordo observado) e o número total de frequências esperadas (acordo devido ao acaso)

Após a construção da matriz de dados torna-se necessário efectuar o cálculo total de frequências observadas e acordadas e o número total de frequências esperadas

O total de frequências observadas (acordo observado) é obtido pela soma de todos os valores contidos nas células diagonais. O total de frequências esperadas (acordo devido ao acaso) obtém-se somando as multiplicações entre o total da linha pelo total da coluna correspondente a cada célula de acordo e dividindo-se esse produto pelo total de observações

Σfa - frequências observadas

$$\Sigma fa = 105 + 1 + 4 = 110$$

Σfe - frequências esperadas

$$\Sigma fe = [(105 \times 105) / 113 + (2 \times 3) / 113 + (6 \times 5) / 113] = 97,88$$

Passo 3 – Cálculo de kappa (k)

$$k = \frac{\Sigma fa - \Sigma fe}{N - \Sigma fe} = \frac{110 - 97,88}{113 - 97,88} = 0,80$$

Passo 4 – Classificação do nível de acordo

O valor obtido de $k=0,80$ e de acordo com os intervalos habitualmente considerados na literatura, revela uma boa concordância entre os dois juizes. Desta forma decidiu-se pela aceitação deste valor que permitiu a distribuição dos respondentes pela matriz de competências de GRH.

2. Cálculo do valor de kappa para a matriz de competências valorizadas pelos respondentes

Passo 1 – Construção da matriz de dados

Para o cálculo final do valor de Kappa efectuou-se a construção da matriz de dados que foi a seguinte:

Juiz 2					
Juiz 1		Acordo	Desacordo s/alteração	Desacordo c/alteração	Total
	Acordo	117	0	0	117
	Desacordo s/alteração	0	2	0	2
	Desacordo c/alteração	0	2	4	6
	Total	117	4	4	125

Passo 2 – Cálculo do total de frequências observadas (acordo observado) e o número total de frequências esperadas (acordo devido ao acaso)

$$\Sigma fa - \text{frequências observadas} \Leftrightarrow \Sigma fa = 117 + 2 + 4 = 123$$

$$\Sigma fe - \text{frequências esperadas} \Leftrightarrow \Sigma fe = [(117 \times 117) / 125 + (2 \times 4) / 125 + (6 \times 4) / 125] = 109,77$$

Passo 3 – Cálculo de kappa (k)

$$k = \frac{\Sigma fa - \Sigma fe}{N - \Sigma fe} = \frac{123 - 109,77}{125 - 109,77} = 0,87$$

Passo 4 – Classificação do nível de acordo

O valor obtido de $k=0,87$ e de acordo com os intervalos habitualmente considerados na literatura, revela uma boa concordância entre os dois juizes. Desta forma decidiu-se pela aceitação deste valor que permitiu a distribuição dos respondentes pela matriz de competências de GRH.

Bibliografia:

Fonseca, R., Silva, P., & Silva, R. (2013). Acordo inter-juizes: O caso do coeficiente kappa. *Laboratório de Psicologia*, 5(1), 81-90.

ANEXO J

Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser

Base de dados A3ES

1. Caraterização da oferta do Ensino Superior português, primeiro ciclo, cursos de Gestão de Recursos Humanos

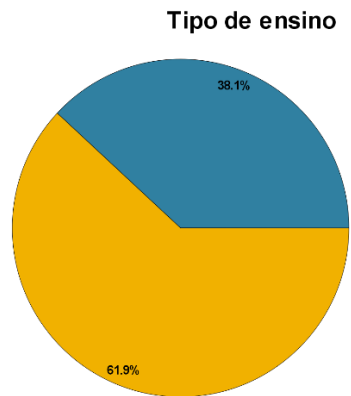


Figura 1 – IES por tipo de ensino (%)

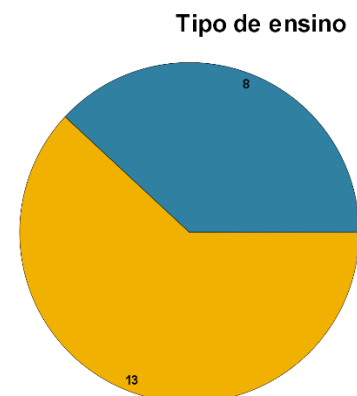
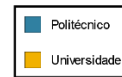


Figura 2 – IES por tipo de ensino (un)

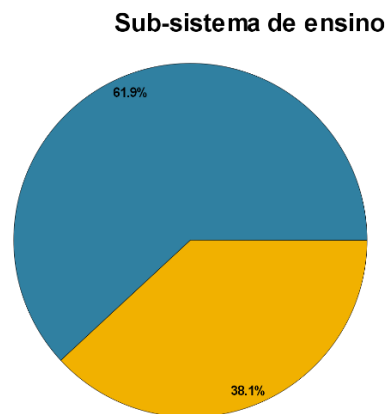
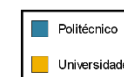


Figura 3 – IES por subsistema de ensino (%)

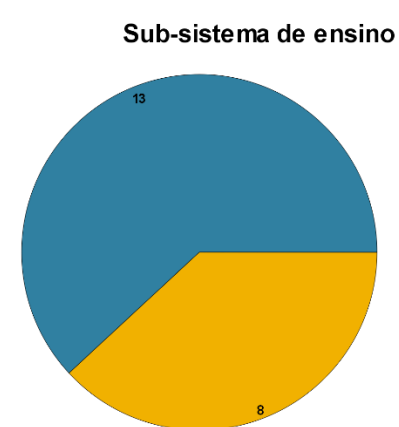


Figura 4 – IES por subsistema de ensino (un)



Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Base de dados A3ES

2. IES - Ano de Acreditação de ciclos de estudos 2011 - 2015

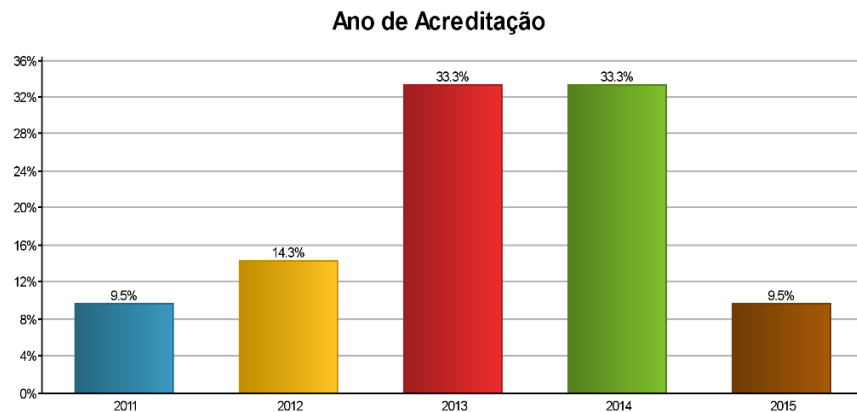


Figura 5 – Ciclos de estudo aprovados 2011-2015 (%)_Maxqda11

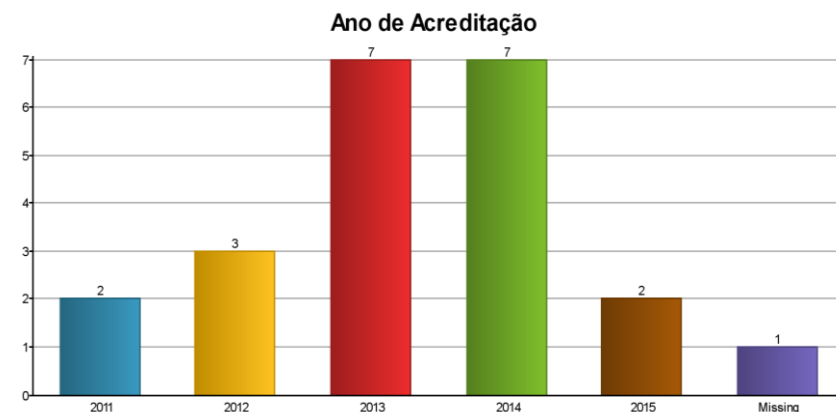


Figura 6 – Ciclos de estudo aprovados 2011-2015 (un)_Maxqda11

3. IES – Número de Anos de Acreditação de ciclos de estudos 2011 - 2015

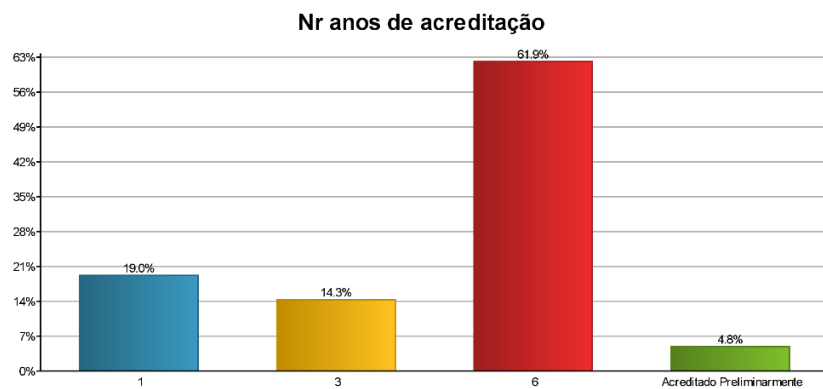


Figura 7 – Número de Anos de Acreditação por ciclo de estudos 2011-2015 (%)_Maxqda11

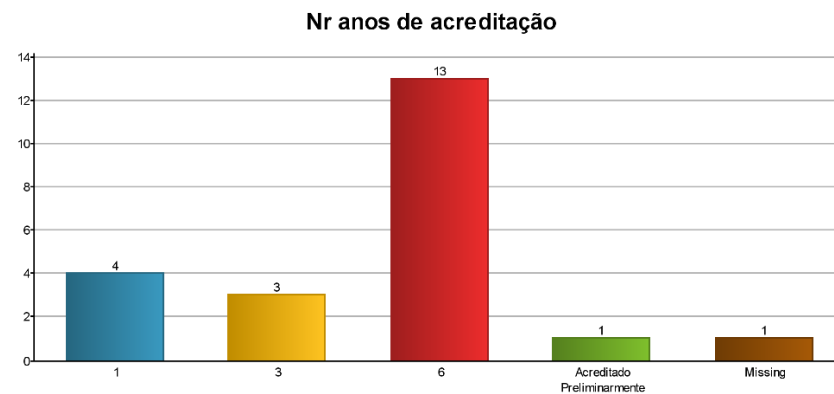


Figura 8 – Número de Anos de Acreditação por ciclo de estudos 2011-2015 (un)_Maxqda11

4. IES – Competências referidas nos Objetivos de aprendizagem das IES

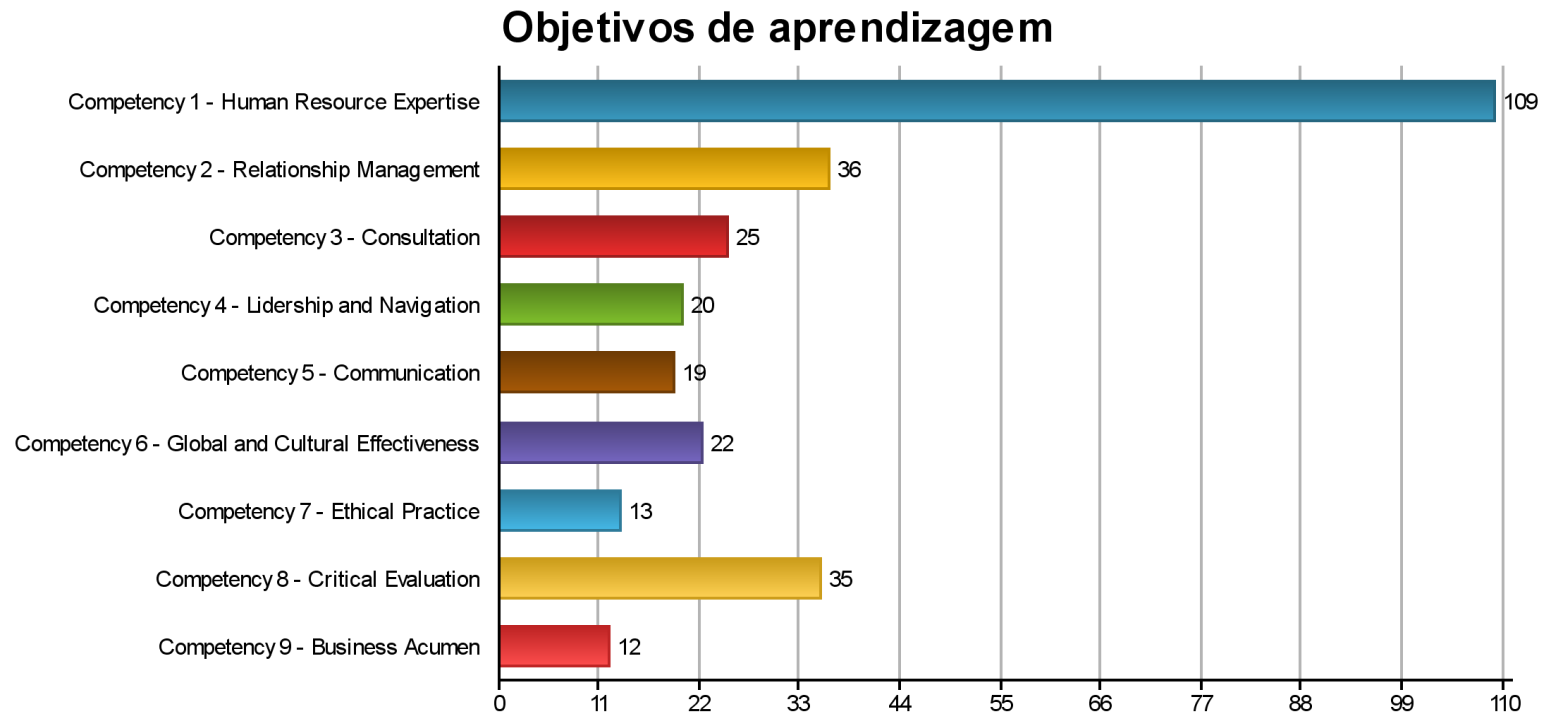


Figura 9 – Competências nos Objetivos de Aprendizagem Ciclos de estudos aprovados 2011-2015 (un)_Maxqda11

Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Base de dados A3ES

5. IES – MAXQDA11 Document_comparison_chart Competências nos Objetivos de Aprendizagem/IES



Figura 10 – MAXQDA11 Document_comparison_chart Competências nos Objetivos de Aprendizagem/IES _Maxqda11

Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Base de dados A3ES

6. IES – Identificação de Competências nos Objetivos de Aprendizagem - Ensino Politécnico

Ensino Politécnico - Total								
Code System								
[-] Objetivos de aprendizagem								
[+] Competency 1 - Human Resource Expertise	4	10	6	5	7	6	2	
[+] Competency 2 - Relationship Management	1	1	3	3	3	2	1	
[+] Competency 3 - Consultation		1	2	2		1	1	
[+] Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1	1	1	1	2		
[+] Competency 5 - Communication	3		2	2		1	1	
[+] Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	1		2	2	1	2	1	
[+] Competency 7 - Ethical Practice			2	3				
[+] Competency 8 - Critical Evaluation	2	1	3	3	1	1	1	
[+] Competency 9 - Business Acumen			1	1	1			

Figura 11 – Matriz com as Frequências das competências Ensino Politécnico_Maxqda11

Ensino Politécnico Privado								
Code System								
[-] Objetivos de aprendizagem								
[+] Competency 1 - Human Resource Expertise	6	2						
[+] Competency 2 - Relationship Management	2	1						
[+] Competency 3 - Consultation	1	1						
[+] Competency 4 - Leadership and Navigation	2							
[+] Competency 5 - Communication	1	1						
[+] Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	2	1						
[+] Competency 7 - Ethical Practice								
[+] Competency 8 - Critical Evaluation	1	1						
[+] Competency 9 - Business Acumen								

Figura 12 – Matriz com as Frequências das competências Ensino Politécnico Privado_Maxqda11

Ensino Politécnico Público								
Code System								
[-] Objetivos de aprendizagem								
[+] Competency 1 - Human Resource Expertise	4	10	6	5	7			
[+] Competency 2 - Relationship Management	1	1	3	3	3			
[+] Competency 3 - Consultation		1	2	2				
[+] Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1	1	1	1			
[+] Competency 5 - Communication	3		2	2				
[+] Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	1		2	2	1			
[+] Competency 7 - Ethical Practice			2	3				
[+] Competency 8 - Critical Evaluation	2	1	3	3	1			
[+] Competency 9 - Business Acumen			1	1	1			

Figura 13 – Matriz com as Frequências das competências Ensino Politécnico Público_Maxqda11

Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Base de dados A3ES

7. IES – Identificação de Competências nos Objetivos de Aprendizagem - Ensino Universitário

Ensino Universitário - Total												
Code System												
Objetivos de aprendizagem												
Competency 1 - Human Resource Expertise	4	4	9	8	9	3	3	4	2	3	11	9
Competency 2 - Relationship Management	1		5		5	1	1	2	1	1	5	
Competency 3 - Consultation			4	2	4	1	1	2	2		1	1
Competency 4 - Leadership and Navigation	2		2	1	2	1		1	3		1	
Competency 5 - Communication	1	1	1		1	1		1	1	1	2	
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness			2		2	2		1	3	1	2	
Competency 7 - Ethical Practice		1	1		1	1	1		1		2	
Competency 8 - Critical Evaluation	2	1	3		3		1	3	2	3	4	1
Competency 9 - Business Acumen			3		2			1			3	

Figura 14 – Matriz com as Frequências das competências Ensino Universitário_Maxqda11

Ensino Universitário Privado												
Code System												
Objetivos de aprendizagem												
Competency 1 - Human Resource Expertise	9	8	9		3	3	4	2	3	11	9	
Competency 2 - Relationship Management	5		5		1	1	2	1	1	5		
Competency 3 - Consultation	4	2	4		1	1	2	2		1		1
Competency 4 - Leadership and Navigation	2	1	2		1		1	3		1		
Competency 5 - Communication	1		1		1		1	1	1	2		
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	2		2		2		1	3	1	2		
Competency 7 - Ethical Practice	1		1		1	1		1		2		
Competency 8 - Critical Evaluation	3		3			1	3	2	3	4		1
Competency 9 - Business Acumen	3		2				1			3		

Figura 15 – Matriz com as Frequências das competências Ensino Universitário Privado_Maxqda11

Ensino Universitário Público												
Code System												
Objetivos de aprendizagem												
Competency 1 - Human Resource Expertise	4	4										
Competency 2 - Relationship Management	1											
Competency 3 - Consultation												
Competency 4 - Leadership and Navigation	2											
Competency 5 - Communication	1	1										
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness												
Competency 7 - Ethical Practice										1		
Competency 8 - Critical Evaluation	2	1										
Competency 9 - Business Acumen												

Figura 16 – Matriz com as Frequências das competências Ensino Universitário Público_Maxqda11

8. IES – Identificação de Competências nos Objetivos de Aprendizagem por Ano de Acreditação

Code System		
Objetivos de aprendizagem		
Competency 1 - Human Resource Expertise		3
Competency 2 - Relationship Management		1
Competency 3 - Consultation		1
Competency 4 - Leadership and Navigation		1
Competency 5 - Communication		1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness		2
Competency 7 - Ethical Practice		1
Competency 8 - Critical Evaluation		
Competency 9 - Business Acumen		

Figura 17 – Matriz com as Frequências das competências IES por Ano de Acreditação – 2011_Maxqda11

Code System			
Objetivos de aprendizagem			
Competency 1 - Human Resource Expertise	6	9	3
Competency 2 - Relationship Management	2	5	1
Competency 3 - Consultation	1	4	1
Competency 4 - Leadership and Navigation	2	2	
Competency 5 - Communication	1	1	
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	2	2	
Competency 7 - Ethical Practice		1	1
Competency 8 - Critical Evaluation	1	3	1
Competency 9 - Business Acumen		2	

Figura 18 – Matriz com as Frequências das competências IES por Ano de Acreditação – 2012_Maxqda11

Code System							
Objetivos de aprendizagem							
Competency 1 - Human Resource Expertise	6	5	4	9	8		9
Competency 2 - Relationship Management	3	3	1	5			
Competency 3 - Consultation	2	2		4	2		1
Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1	2	2	1		
Competency 5 - Communication	2	2	1	1			
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	2	2		2			
Competency 7 - Ethical Practice	2	3		1			
Competency 8 - Critical Evaluation	3	3	2	3			1
Competency 9 - Business Acumen	1	1		3			

Figura 19 – Matriz com as Frequências das competências IES por Ano de Acreditação – 2013_Maxqda11

Code System							
Objetivos de aprendizagem							
Competency 1 - Human Resource Expertise	4	10	7	2	2	3	11
Competency 2 - Relationship Management	1	1	3	1	1	1	5
Competency 3 - Consultation		1		1	2		1
Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1	1		3		1
Competency 5 - Communication	3			1	1	1	2
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	1		1	1	3	1	2
Competency 7 - Ethical Practice					1		2
Competency 8 - Critical Evaluation	2	1	1	1	2	3	4
Competency 9 - Business Acumen			1				3

Figura 20 – Matriz com as Frequências das competências IES por Ano de Acreditação – 2014_Maxqda11

Code System		
Objetivos de aprendizagem		
Competency 1 - Human Resource Expertise	4	4
Competency 2 - Relationship Management		2
Competency 3 - Consultation		2
Competency 4 - Leadership and Navigation		1
Competency 5 - Communication	1	1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness		1
Competency 7 - Ethical Practice	1	
Competency 8 - Critical Evaluation	1	3
Competency 9 - Business Acumen		1

Figura 21 – Matriz com as Frequências das competências IES por Ano de Acreditação – 2015_Maxqda11

9. IES – Identificação de Competências nos Objetivos de Aprendizagem por Número de Anos de Acreditação

Code System				
Objetivos de aprendizagem				
Competency 1 - Human Resource Expertise	4	7	2	4
Competency 2 - Relationship Management	1	3	1	2
Competency 3 - Consultation			1	2
Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1		1
Competency 5 - Communication	3		1	1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	1	1	1	1
Competency 7 - Ethical Practice				
Competency 8 - Critical Evaluation	2	1	1	3
Competency 9 - Business Acumen		1		1

Figura 22 – Matriz com as Frequências das competências IES por Número de Anos de Acreditação – 1 Ano_Maxqda11

Code System				
Objetivos de aprendizagem				
Competency 1 - Human Resource Expertise	9	11		9
Competency 2 - Relationship Management	5	5		
Competency 3 - Consultation	4	1		1
Competency 4 - Leadership and Navigation	2	1		
Competency 5 - Communication	1	2		
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	2	2		
Competency 7 - Ethical Practice	1	2		
Competency 8 - Critical Evaluation	3	4		1
Competency 9 - Business Acumen	3	3		

Figura 23 – Matriz com as Frequências das competências IES por Número de Anos de Acreditação – 3 Anos_Maxqda11

Code System												
Objetivos de aprendizagem												
Competency 1 - Human Resource Expertise	10	6	5	6	4	4	8	9		3	2	3
Competency 2 - Relationship Management	1	3	3	2	1			5		1	1	1
Competency 3 - Consultation	1	2	2	1			2	4		1	2	
Competency 4 - Leadership and Navigation	1	1	1	2	2		1	2			3	
Competency 5 - Communication		2	2	1	1	1		1			1	1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness		2	2	2				2			3	1
Competency 7 - Ethical Practice		2	3			1		1		1	1	
Competency 8 - Critical Evaluation	1	3	3	1	2	1		3		1	2	3
Competency 9 - Business Acumen		1	1					2				

Figura 24 – Matriz com as Frequências das competências IES por Número de Anos de Acreditação – 6 Anos_Maxqda11

Code System	
Objetivos de aprendizagem	
Competency 1 - Human Resource Expertise	3
Competency 2 - Relationship Management	1
Competency 3 - Consultation	1
Competency 4 - Leadership and Navigation	1
Competency 5 - Communication	1
Competency 6 - Global and Cultural Effectiveness	2
Competency 7 - Ethical Practice	1
Competency 8 - Critical Evaluation	
Competency 9 - Business Acumen	

Figura 25 – Matriz com as Frequências das competências IES por Número de Anos de Acreditação – Aprovação Preliminar_Maxqda11

ANEXO K

Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser

Competências referidas pelos respondentes do questionário

Outputs MAXQDA_Code_Matrix Browser – Competências referidas pelos respondentes do questionário

3. IES – Competências referidas pelos respondentes do questionário “Inquérito aos Profissionais de Recrutamento e Seleção”

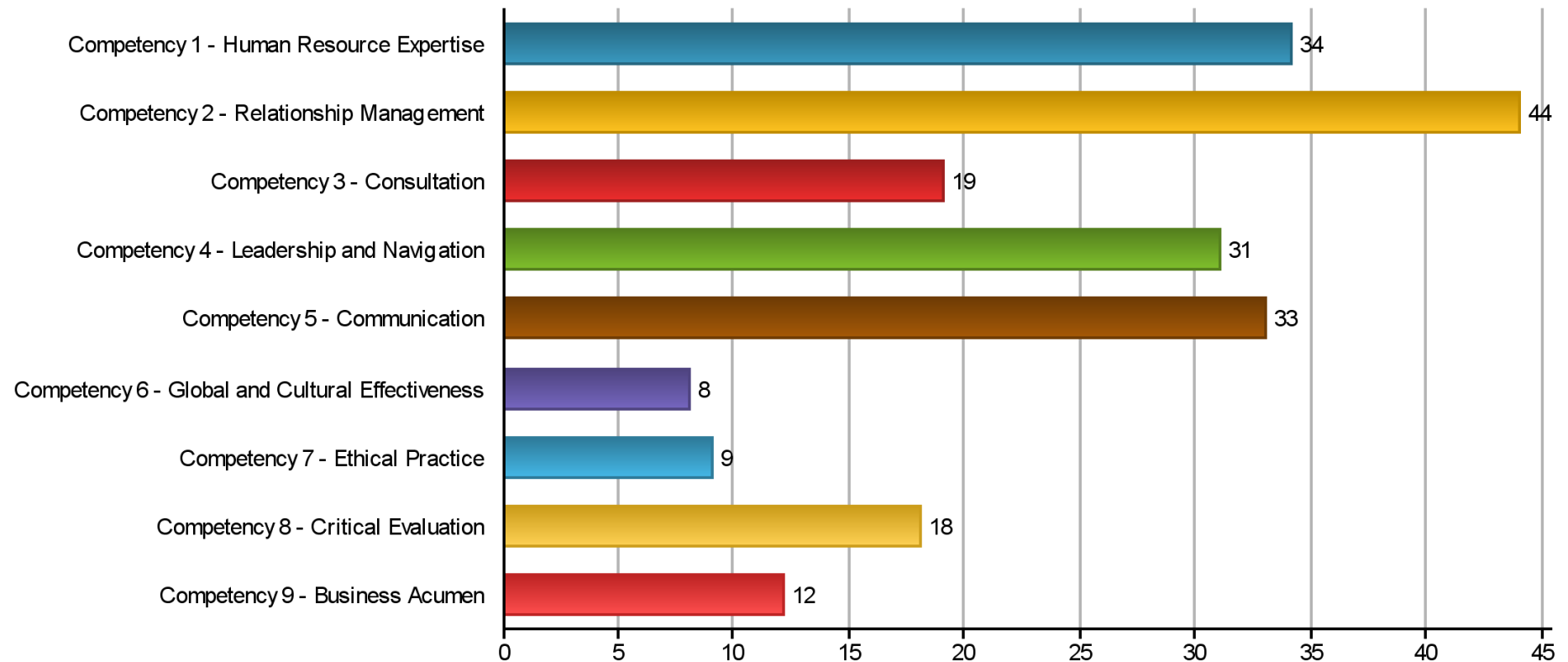


Figura 1 – Competências referidas pelos respondentes do questionário (un)_Maxqda11